

# MEJORES INICIATIVAS FORMATIVAS GREF 2024

## EDICIÓN IV



# ÍNDICE

Presentación	3
Premios mejor iniciativa formativa	4
Galardonados	5
Candidaturas presentadas	6
• ABANCA: LUCHANDO CONTRA EL CIBERRIESGO: PLAN DE CONCIENCIACIÓN Y FORMACIÓN CIBERSEGURIDAD	7
• BANCO COOPERATIVO ESPAÑOL: BLACK&WHITE: FORMACIÓN EN PREVENCIÓN DE BLANQUEO DE CAPITAL Y DE FINANCIACIÓN DEL TERRORISMO	17
• BANCO SANTANDER: LEVEL UP	27
• BANKINTER: NUEVO PROGRAMA FUTURO	34
• BBV: DATA LOVERS	44
• CAIXABANK: DEVELOPMENT BY SKILLS	52
• GENERALI: SPECs: IMPLANTACIÓN DE UN MODELO DE DIRECCIONAMIENTO COMERCIAL EN UN ENTORNO DE TRANSFORMACIÓN	60

# PRESENTACIÓN



Estimad@ amig@:

En este 2024, con gran satisfacción presentar las mejores iniciativas formativa desarrolladas por las entidades SOCIAS y ASOCIADOS CORPORATIVOS durante este año.

Además queremos dar nuestro agradecimiento pues el trabajo que hay detrás de todas ellas es un extra al día a día, una autoexigencia, una orientación a

resultados y al logro, un trabajo en equipo, una integración con otras divisiones, una inquietud por innovar y hacerlo un poco mejor cada día, la adopción de nuevas herramientas y tecnologías que faciliten el aprendizaje y desarrollo de los empleados de cada una de las organizaciones.

Con este premio pretendemos dar a conocer a los demás las últimas acciones más significativas. Y al tiempo, que los demás podamos analizar, proponer, modificar, crear, implantar... en definitiva aprender para llevar a cabo en nuestros proyectos y objetivos.

Como dice Antonio Machado: “En cuestiones de cultura y de saber, solo se pierde lo que se guarda; sólo se gana lo que se da.”

Todo lo expuesto significan los valores del GREF que se reflejan en nuestro lema de la asociación: **"CONECTAMOS PERSONAS, COMPARTIMOS CONOCIMIENTO"**.

Muchas gracias a toda la familia GREF: socios, asociados corporativos (escuelas de negocio, universidades, consultoras), instituciones, medios de comunicación y simpatizantes.

# PREMIOS MEJOR INICIATIVA FORMATIVA

## MOTIVACIÓN

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

## OBJETIVOS

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

## PREMIOS

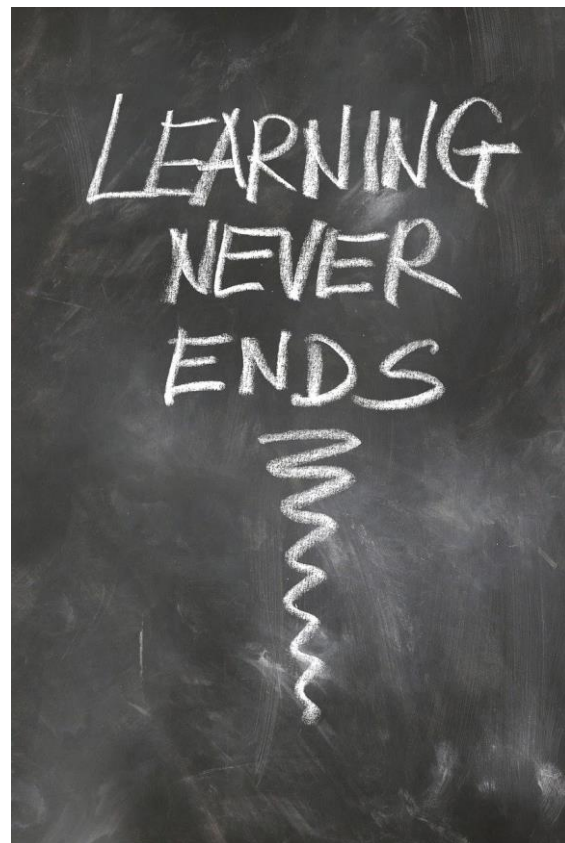
Anualmente se otorgarán 3 premios Gref Oro, Gref plata y Gref bronce, a las 3 candidaturas más votadas.

## 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.



# GALARDONADOS



## PREMIOS GREF 2024 MEJORES INICIATIVAS FORMATIVAS ED. IV



**GREF PLATA**  
**BANCO SANTANDER**  
“LEVEL UP”



**GREF ORO**  
**CAIXABANK**  
“DEVELOPMENT BY SKILLS”



**GREF BRONCE**  
**GENERALI**  
“ SPECS: IMPLANTACIÓN DE UN  
MODELO DE DIRECCIONAMIENTO  
COMERCIAL EN UN ENTORNO DE  
TRANSFORMACIÓN”

**MUCHAS, MUCHAS FELICIDADES A TODOS  
POR COMPARTIR Y  
POR FACILITAR EL APRENDIZAJE DE TODOS.**

# CANDIDATURAS PRESENTADAS

<b>ABANCA</b>	<b>LUCHANDO CONTRA EL CIBERRIESGO: PLAN DE CONCIENCIACIÓN Y FORMACIÓN CIBERSEGURIDAD</b>
<b>BANCO COOPERATIVO ESPAÑOL</b>	<b>BLACK&amp;WHITE: FORMACIÓN EN PREVENCIÓN DE BLANQUEO DE CAPITALES Y DE FINANCIACIÓN DEL TERRORISMO</b>
<b>BANCO SANTANDER</b>	<b>LEVEL UP ( DATA DRIVEN)</b>
<b>BANKINTER</b>	<b>NUEVO PROGRAMA FUTURO</b>
<b>BBVA</b>	<b>DATA LOVERS</b>
<b>CAIXABANK</b>	<b>DEVELOPMENT BY SKILLS</b>
<b>GENERALI</b>	<b>SPECS: IMPLANTACIÓN DE UN MODELO DE DIRECCIONAMIENTO COMERCIAL EN UN ENTORNO DE TRANSFORMACIÓN</b>

**//ABANCA**



**MEJOR INICIATIVA  
FORMATIVA 2024**

**Luchando contra el ciberriesgo:  
Plan de concienciación y formación  
ciberseguridad**

**//ABANCA**

# RESUMEN

**ABANCA**, comprometido con la seguridad de sus servicios digitales y la protección de sus clientes, ha implementado entre el 2021 y el 2024 un **plan de Concienciación y Formación en Ciberseguridad**.

## ¿Cómo surge la iniciativa?

Esta iniciativa surge para **fortalecer la cultura de ciberseguridad** en toda su organización, logrando un enfoque integral que **minimice los riesgos** asociados al factor humano **y proteja la información** sensible en un contexto de creciente digitalización y amenazas cibernéticas.

Uno de los pilares del plan ha sido la creación de una **Oficina Técnica**, que ha permitido alcanzar **a toda la población de ABANCA**, promoviendo una mayor consciencia sobre las prácticas seguras en ciberseguridad. Al mismo tiempo, esta cobertura ha facilitado la identificación de colectivos críticos dentro de la organización, es decir, aquellas personas empleadas cuyas funciones y acceso a información sensible los hacen más vulnerables a ciberataques. Con base en este análisis, **ABANCA ha desarrollado un programa especializado** para mitigar los riesgos asociados a estos colectivos, fortaleciendo su capacidad de respuesta ante amenazas.

## ¿Quiénes lo han llevado a cabo?

Las áreas de **Capacitación y Gestión del Cambio**, **Seguridad Digital y Comunicación Interna**, junto a **expertos** en ciberseguridad, pedagogía, diseño y

del plan (píldoras formativas, sesiones webinar, etc.)

Los otros dos ejes han sido la **gobernanza y la monitorización**. A efectos de **gobernanza** el plan ha sido validado y su avance monitorizado en el **comité de Capital Humano de ABANCA**, del que forman parte el Presidente ejecutivo, el CEO y los directores generales de Comercial, RSC y Capital Humano. Además se ha implantado un **KPI** en los tableros de todas las áreas del grupo para garantizar su compromiso con los objetivos del plan.

La **monitorización** se ha sustentado en tres ejes: **nivel de conocimiento**, con base en el conocimiento demostrado en las sesiones de Kymatio, **nivel de compromiso**, que mide el nivel de actividad de la plantilla en las actividades del plan y **comportamiento**, que mide la reacción de las personas en las simulaciones de ingeniería social realizadas.

## ¿Con qué objetivos?

Con esta iniciativa, **ABANCA se asegura de proteger sus servicios, minimizar el riesgo de incidentes cibernéticos y promover una cultura activa de corresponsabilidad en ciberseguridad**. Los objetivos principales incluyen fomentar prácticas seguras de forma natural en todas las personas, establecer una estrategia de mejora continua y personalizada, y reducir el riesgo corporativo frente a ataques dirigidos al factor humano. Los indicadores y métricas establecidos permiten medir el impacto del programa, impulsando una mejora continua y monitoreada del comportamiento seguro en la organización.

[Ver vídeo resumen de la experiencia:](#)



La Oficina Técnica de Concienciación y Formación en Ciberseguridad de ABANCA marca un hito en su estrategia de ciberseguridad, posicionando a la organización como un referente de seguridad y preparación en un entorno digital cada vez más desafiante.

A medida que la digitalización impulsa la operación de ABANCA, también aumenta su exposición a las ciberamenazas. En este contexto, el factor humano es una barrera esencial, pero a la vez, vulnerable frente a los ciberdelincuentes, quienes buscan aprovecharse del acceso y la confianza de las personas para ingresar en los sistemas informáticos críticos. Este tipo de ataques puede resultar en consecuencias graves: desde pérdidas económicas y daños reputacionales, hasta interrupciones en los servicios y posibles sanciones regulatorias.

Consciente de esta realidad, ABANCA ha decidido fortalecer su primera línea de defensa: su equipo humano. El Plan de Formación y Concienciación en Ciberseguridad se basa en el éxito del programa previo y añade una capa de personalización y adaptabilidad que permitirá mejorar la postura de seguridad en cada rincón de la organización. Este enfoque llega a las aproximadamente **6.000 personas de la plantilla del grupo, distribuidas en varios países y con diferentes funciones, logrando así una concienciación inclusiva y comprometida.**

### MISIÓN

La **misión es clara**: ayudar a cada persona de ABANCA a convertirse en un **“firewall humano”**, agentes activos de la ciberseguridad, donde cada uno juega un rol fundamental en la protección de la información de la empresa y la de sus clientes.

### OBJETIVO

Reducir la exposición de ABANCA al ciberriesgo humano es el objetivo principal de este plan, y se persigue a través de la creación de un entorno más seguro, donde el factor humano se transforma en una fortaleza contra ciberataques. Esto significa minimizar tanto la frecuencia como el impacto de ataques dirigidos a la plantilla, previniendo pérdidas económicas, deterioro de la confianza de los clientes, interrupciones operativas y sanciones regulatorias.

Para cumplir esta misión, el Plan de Concienciación y Formación en Ciberseguridad establece **metas específicas** que guiarán a ABANCA hacia una cultura de ciberseguridad sólida y sostenible:

- **CULTIVAR la Conciencia de Seguridad:** Empoderar a cada persona como defensora de la información. Juntos, transformaremos nuestra cultura organizacional, donde cada miembro se siente responsable y capacitado para enfrentar los desafíos digitales.
- **FORMAR Continua y Personalizada:** Implementar un programa educativo que evolucione con las necesidades de cada grupo. Nos comprometemos a que la seguridad no sea solo un concepto, sino una práctica habitual, integrada en el día a día de nuestros colaboradores.
- **TRANSFORMAR Comportamientos:** Inspirar un cambio auténtico que convierta al equipo en verdaderos guardianes de la información. No se trata solo de aprender, sino de actuar; Y para ello se crean experiencias inmersivas que permitan a nuestros equipos poner a prueba sus habilidades en un entorno seguro. Al enfrentarse a escenarios de ataque realistas, ganarán la confianza necesaria para reaccionar de manera rápida y eficaz ante cualquier amenaza.
- **MINIMIZAR el Riesgo Corporativo:** Implementar estrategias proactivas que reduzcan significativamente la vulnerabilidad ante ciberataques, garantizando la integridad y continuidad operativa de ABANCA. Proteger nuestra información es proteger nuestro futuro.
- **EVALUAR la Madurez:** Establecer un sistema claro y transparente que evalúe el progreso y madurez en ciberseguridad. Con métricas precisas y un dashboard interactivo, no solo mediremos nuestros logros, sino que también identificaremos áreas de mejora continua.

# METODOLOGÍA UTILIZADA

En un entorno digital en constante cambio, donde las amenazas cibernéticas son cada vez más sofisticadas, la concienciación en ciberseguridad se convierte en un pilar fundamental para proteger a ABANCA. Este Plan, fundamentado en la **metodología IDDEM** (Identificación de riesgos, Diseño, Desarrollo, Ejecución y Medición), no solo responde a las necesidades actuales, sino que también garantiza una evolución continua frente a los desafíos emergentes del sector.

La metodología IDDEM establece un marco robusto que potencia la capacidad de ABANCA para adaptarse y responder a las amenazas. Cada fase tiene un valor esencial:



#### Identificación de Riesgos:

Proporciona una comprensión profunda de las vulnerabilidades específicas de la organización, permitiendo abordar problemas antes de que se conviertan en incidentes.

#### Diseño y Desarrollo:

Asegura que el Plan esté alineado con las necesidades y características únicas de ABANCA, maximizando la efectividad de las acciones a implementar y desarrollándolas bajo criterios objetivos en función de debilidades detectadas.

#### Ejecución:

Permite implementar estrategias de concienciación que transformen el comportamiento del personal, creando una cultura de seguridad arraigada.

#### Medición:

Facilita la evaluación del impacto de las actividades, impulsando una mejora continua que asegura que el Plan evolucione junto con el entorno de amenazas.

Esta metodología se basa en un **enfoque colaborativo y flexible**, donde cada componente contribuye al fortalecimiento de la cultura de ciberseguridad. Veamos cada uno de esos componentes:



# METODOLOGÍA UTILIZADA

**Oficina Técnica de Concienciación:** Este equipo multidisciplinar es el encargado de analizar, definir y coordinar las actividades. La oficina ha tenido una cadencia de reunión bisemanal para evaluar el progreso y planificar acciones futuras. Una de las misiones de la oficina ha sido, la **segmentación de la plantilla** en función perfiles de riesgo de los distintos colectivos para personalizar las iniciativas de concienciación. Esto permite que cada grupo reciba intervenciones adaptadas a sus necesidades específicas, aumentando así la eficacia de las actividades y la participación.

**Plataforma Kymatio:** principal palanca de actividad, que provee a los usuarios de **entrenamientos personalizados** y a la oficina técnica ya que proporciona **datos en tiempo real** sobre los **conocimientos y comportamientos** del personal. Esto permite una evaluación continua y una mejor adaptación de las actividades de concienciación. Kymatio transforma la concienciación en ciberseguridad al combinar inteligencia artificial y neurociencia, ofreciendo un enfoque disruptivo que se adapta a las necesidades individuales de cada usuario. A través de **chatbots interactivos**, la **plataforma realiza preguntas y analiza las respuestas**,

**proporcionando información relevante y en tiempo real, lo que permite una personalización efectiva a través de contenidos nanolearning.** Esta interacción dinámica identifica y agrupa a las personas en colectivos específicos, diseñando soluciones de fortalecimiento adaptadas que mejoran las conductas de ciberseguridad y ofrecen entrenamientos específicos. Al abordar los riesgos de seguridad de la información desde una perspectiva integral, Kymatio empodera a los usuarios para que se conviertan en la primera línea de defensa contra las amenazas cibernéticas, garantizando una cultura organizativa más sólida y resiliente en materia de seguridad.

**Simulaciones de Ingeniería Social:** se han realizado **6 simulacros**, que nos han permitido testar el comportamiento real de las personas frente a amenazas, **corrigiendo a través del feed back** las conductas de riesgo observadas..

**Actividades de Concienciación y Formación:** Estas acciones no solo abordan conceptos críticos, sino que también aportan herramientas necesarias para reconocer y reaccionar ante amenazas. Centradas en mitigar las necesidades detectadas, se desarrollan, planifican e imparten diferentes recursos formativos, basados en diferentes metodologías pedagógicas:

**Píldoras e-learning**, como unidades formativas independientes que apuestan por un modelo de formación basado en poner en situación al usuario mediante historias que tengan un hilo conductor, seguidas por algún tipo de interacción con el usuario para mantener su atención y pasar finalmente a ofrecerle recomendaciones y buenas prácticas. A lo largo del programa, se han realizado las siguientes actividades e-learning para todo el personal:

- Smishing
- Fugas de información
- Clasificado de la información
- Ingeniería Social y Comunicación de incidentes
- Aventura gamificada Phishing
- Suplantaciones de Inteligencia Artificial

**Sesiones generalistas en formato webinar/streaming** donde se han utilizado distintos elementos interactivos y visuales que han enriquecido el contenido de la sesión y lo hagan atractivo para los asistentes apoyándose en una presentación que siga la línea de marca corporativa e incluya material audiovisual. Las sesiones realizadas donde se ha invitado a todo el personal de ABANCA han sido:

- Livehacking
- Compras seguras
- Ingeniería Social, ¿realidad o ficción?
- Fraude y privacidad
- Trilero de la Ciberseguridad

**Formaciones a colectivos** detectados como críticos por manejar información confidencial o participar en procesos especialmente sensibles, han recibido una sesión específica que refuerce un comportamiento ciberseguro en el desarrollo de sus funciones diarias. Los colectivos que han participado de forma activa son:

- Asistentes de la Alta Dirección
- Consejo y Comité
- Unidades de Control y fraude
- Desarrollo aplicaciones
- Administradores IT
- //A Conecta (gestión remota)
- Procura
- SWIFT

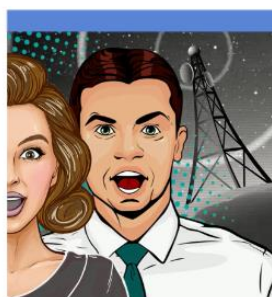
# METODOLOGÍA UTILIZADA



Microlearning



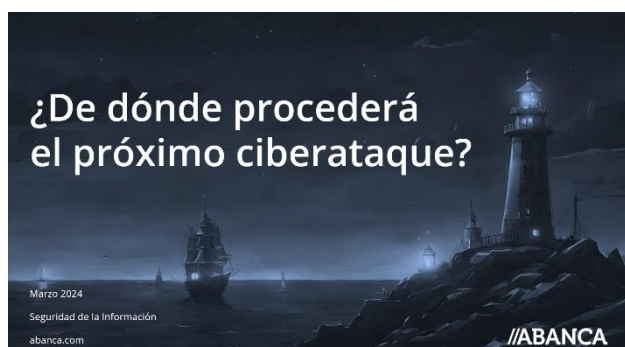
Gamificaciones



Videos



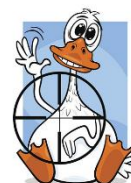
Streaming



Septiembre 2022  
¿Soy un blanco fácil?

Seguridad de la Información

abanca.com



//ABANCA

[ACCESO A EJEMPLOS DE MATERIALES Y CONTENIDOS](#)

# METODOLOGÍA UTILIZADA

**Estrategia de Medición:** Se ha creado un cuadro de mando específico con indicadores claros que nos han permitido monitorizar el impacto del plan y fortalecer el compromiso con la ciberseguridad en toda la organización. En constante evolución y mejora, se han establecido 4 pilares sobre los que se van analizando el nivel de concienciación general de los usuarios y por tanto el de la entidad:

- **KPI en los paneles de objetivos de las áreas del grupo.** Mide el nivel de participación cada área en la plataforma de entrenamiento Kymatio.
- **Nivel de Conocimiento** donde el indicador clave son los resultados de las sesiones chatbots mensuales realizados por todos los usuarios en la plataforma Kymatio.
- **Nivel de Comportamiento** donde conviven varios indicadores analizados de forma recurrente que reflejan la evolución del cambio de comportamiento frente ciberamenazas objetivo principal del plan. Entre ellos se encuentra el comportamiento de los usuarios frente los simulacros realizados, la exposición de cuentas y la pérdida de dispositivos.
- **Nivel de Compromiso** donde los indicadores que forman parte es la participación de los usuarios en todas las actividades propuestas dentro del programa.



## Comunicación Interna: Pilar Fundamental del Plan

La comunicación interna es el eje central que une todos los componentes del Plan. Su valor radica en:

- **Área de Comunicación Interna:** Actúa como puente entre la dirección y las personas, asegurando que todos estén informados y motivados para participar en las actividades de concienciación, lo que aumenta la efectividad del Plan.
- **Portal de Formación:** Esta plataforma no solo facilita el acceso a Kymatio, sino que también se convierte en un centro de recursos donde las personas pueden encontrar información y formación de manera continua, promoviendo una cultura de aprendizaje.

## La estrategia de Comunicación principalmente se ha centrado en:

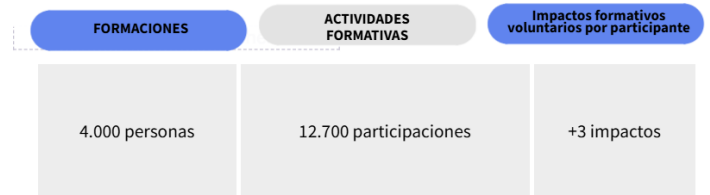
- Mantener al personal al día sobre las actividades, fortaleciendo la conexión con el Plan y promoviendo la participación.
- Resaltar los logros y resultados, creando un sentido de comunidad y pertenencia que motiva a todos a contribuir a la ciberseguridad.
- El uso de videos y gráficos añade un elemento dinámico a la comunicación, captando la atención y facilitando la comprensión de conceptos críticos.

# RESULTADOS OBTENIDOS



## Sesiones webinar voluntarias

## Total participación



Alcance máximo de las simulaciones de ingeniería social



PORCENTAJE PERSONAS CON APERTURA DE ENLACE EN ÚLTIMA SIMULACIÓN



PORCENTAJE PERSONAS CON CESIÓN DATOS O DESCARGA DE FICHEROS



# RESULTADOS OBTENIDOS



Después de **tres años de trabajo intensivo en el desarrollo e implementación del Plan de Formación y Concienciación de Ciberseguridad**, podemos afirmar que los resultados alcanzados son un claro reflejo de nuestro compromiso y enfoque estratégico:

- **Centro de Excelencia en Concienciación:** A través de la Oficina Técnica de Concienciación y Formación.
- **Implementación de Kymatio:** Esta solución ha sido fundamental para personalizar la concienciación y formación de cada persona empleada.
- **Entrenamiento Integral:** A través de simulaciones y recursos de formación.



1. **Centro de Excelencia en Concienciación:** A través de la Oficina Técnica de Concienciación y Formación, hemos logrado:
  - **Identificación precisa de necesidades:** Definimos las vulnerabilidades específicas de cada grupo de riesgo, lo que ha permitido desarrollar estrategias de protección personalizadas.
  - **Desarrollo de un Plan Estratégico:** Creamos un marco que alinea los objetivos empresariales con las amenazas del entorno, asegurando una respuesta proactiva a los desafíos de seguridad.
  - **Monitoreo y evaluación continua:** Implementamos métricas claras para cada actividad, lo que nos ha permitido ajustar y mejorar continuamente nuestras iniciativas en función de los resultados obtenidos.
2. **Implementación de Kymatio:** Esta solución ha sido fundamental para personalizar la concienciación y formación de cada persona:
  - **Formación adaptada a vulnerabilidades:** Kymatio permite que la formación se ajuste a las necesidades individuales, aumentando la efectividad y relevancia del aprendizaje.
  - **Medición regular del conocimiento:** Realizamos evaluaciones continuas que nos permiten ajustar las acciones formativas y asegurar un aprendizaje efectivo y sostenible.
  - **Participación sostenida:** Mantenemos un alto nivel de compromiso entre las personas, lo que ha llevado a una cultura de ciberseguridad más arraigada en la organización.
3. **Entrenamiento Integral:** A través de simulaciones y recursos de formación, hemos conseguido:
  - **Refuerzo en la preparación frente a ciberamenazas:** Las simulaciones de ingeniería social han mejorado la capacidad de las personas para identificar y responder a posibles ataques.
  - **Acciones formativas específicas:** Implementamos formaciones que abordan debilidades concretas, lo que ha aumentado la efectividad del entrenamiento en ciberseguridad.
  - **Reconocimiento en el ámbito de la ciberseguridad:** Aumentamos la visibilidad de ABANCA participando en eventos como Securmática, destacando nuestro compromiso con la concienciación y el aprendizaje continuo en este campo.

## Conclusiones

Los resultados obtenidos son un testimonio claro de la efectividad de nuestra estrategia en ciberseguridad, no sólo en términos de protección, sino también en la creación de una cultura organizacional más segura y consciente de los riesgos. Este enfoque integrado y personalizado continuará evolucionando para abordar los desafíos futuros en el panorama de la ciberseguridad.

# EQUIPO RESPONSABLE

El equipo de trabajo ha estado formado por profesionales de las siguientes áreas:

- Seguridad Digital.
- Comunicación.
- Capacitación y Gestión del Cambio.

Y ha contado con la participación de profesionales de los socios expertos seleccionados para acompañarnos en este reto:



Áudea es una consultora tecnológica que reúne a un equipo multidisciplinar de expertos en ciberseguridad, cumplimiento normativo y formación. Nuestro equipo incluye pedagogos, especialistas en e-learning, abogados en privacidad y derecho TIC, ingenieros informáticos y consultores con certificaciones como CISA, CISM, CISSP y Lead Auditor, entre otros. Con amplia experiencia en formación, consultoría y auditoría, Áudea combina el conocimiento técnico y pedagógico para diseñar proyectos de formación en ciberseguridad, gestión de riesgos y cumplimiento adaptados a las necesidades y objetivos específicos de cada cliente.



Kymatio es una plataforma de ciberseguridad que utiliza inteligencia artificial y neurociencia para reducir riesgos internos de origen humano. Personaliza la concienciación y formación de cada persona según sus vulnerabilidades, creando un aprendizaje interactivo y adaptativo a través de chatbots que identifican necesidades y ofrecen contenidos específicos en tiempo real. Respaldo por un equipo de expertos en IA, neurociencia, pedagogía y ciberseguridad, Kymatio impulsa comportamientos seguros, fortaleciendo la protección de las organizaciones frente a amenazas internas de manera continua y efectiva.

## MATERIAL ADICIONAL

Adicional, se publicado diferentes comunicaciones a través de infografías/cartelería/clips que han formado parte de las acciones formativas.

### ACCESO A EJEMPLOS DE MATERIALES Y CONTENIDOS



## **MEJOR INICIATIVA FORMATIVA 2024**

Formación en Prevención  
del Blanqueo de Capitales  
y de la Financiación  
del Terrorismo:

**Black & White**

# RESUMEN

Caixa Rural Galega, entidad perteneciente al Grupo Caja Rural y accionistas de Banco Cooperativo Español, se marcó el objetivo de transformar la formación obligatoria en prevención del blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo en 2024, garantizando su rigurosidad y aportación de valor a la plantilla, al tiempo que incorporaran una metodología innovadora que hiciera de esta ardua materia, un contenido atractivo para la plantilla, siendo capaces de cambiar la dinámica de formación y generar con ella compromiso, motivación e impacto en los participantes.

Para ello, se han apoyado en la alianza de Coocrea y Bespoke School os Finance, S.L. (en lo sucesivo, “Bespoke”). Bespoke, empresa dedicada, entre otros aspectos, a la formación y consultoría en formación especializada en finanzas y materias conexas y Coocrea, consultora de formación que impacta en las personas con experiencia y talento, proporcionando la creatividad para diseñar metodologías y formatos novedosos, atractivos y sorprendentes.

Conjuntamente se pensó en un formato que pudiera cumplir con dos objetivos al mismo tiempo: (i) realizar una formación ambiciosa en cuanto al número de participantes, y (ii) no renunciar por ello a la participación y al impacto, algo que puede suceder si las formaciones son de carácter eminentemente online y asíncrono. Es por ello que el formato elegido, para la formación, fue presencial online síncrona, de tal manera que los participantes pudieran participar en el acto sin la necesidad de realizar grupos para abarcar a los 168 participantes iniciales, reduciendo costes y acortando el tiempo de duración del programa de formación.

Para cumplir con el reto de realizar una formación que no solo generara compromiso, si no que motivara e impactara en los asistentes, se pensó en un formato que integrara la formación especializada y la ficción, contando con una experta en prevención del blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo (PBC/FT), identificada con la visión de cumplimiento normativo y un actor identificado con las conductas de riesgo.

El resultado ha sido el diseño de una formación presencial online síncrona con un storytelling ficcionado, en el que inter-vienen tres personajes y los participantes son un elemento más de la historia.

La historia comienza cuando un criminal llamado Max Black relacionado con el blanqueo de capitales está pensando en dar un gran golpe y tiene la necesidad de que un integrante experto en PBC/FT se una a su equipo para que le ayude a planificar el gran golpe de manera segura, reduciendo los riesgos de que los capturen.

Contacta con Clara White, en principio la candidata idónea. Lo que él no sabe es que ella colabora con la policía y que dispone de una cámara oculta (visión de los participantes). Durante la comunicación (reunión de trabajo) que tienen, en algunos momentos clave, Clara White pide ayuda a su equipo de investigación. El equipo de investigación son los participantes de la sesión. Para ello, cuenta con una secretaria (jefa de proyectos en Coocrea), que forma parte de la ficción y que, a través de typeform, lanza preguntas a los participantes para ayudar a Clara White.

Hay varios momentos en los que Max Black sospecha de Clara White, y finalmente descubre la cámara, pero en un giro de los acontecimientos acaba creyendo que es un elemento más de ayuda en su plan.

La sesión finaliza porque Max Black quiere realizar una reunión para presentar a su “banda” y seguir con la revisión del gran golpe, de tal manera que transmitimos un posible “continuará...” para los participantes de la sesión. Por último, cabe resaltar que el retorno de la inversión es muy notorio, ya que debido a que contamos con una formación transmitida vía online, grabamos la sesión.

De esta manera, podemos reproducirla de manera asíncrona tantas veces como se requiera, a través de la conversión de la grabación en un formato SCORM que permite integrarse en un LMS, de tal manera que podemos aprovechar sus ventajas para subir el curso a la plataforma y obtener métricas de visualización por parte de los empleados de la entidad, más allá de la sesión síncrona.

Cada año, el equipo de Caixa Rural Galega, enmarcado en sus planes de formación, tanto de Cumplimiento Normativo como específicos de PBC/ft, realiza formaciones en Prevención del Blanqueo de Capitales y de la Financiación del Terrorismo. Para ello, todos los participantes deben demostrar que están capacitados para:

1. Comprender el concepto de blanqueo de capitales y su importancia en el contexto financiero.
2. Conocer las leyes y regulaciones relevantes relacionadas.
3. Identificar los factores de riesgo y las señales de alerta de actividades sospechosas de blanqueo de capitales.
4. Familiarizarse con las mejores prácticas y procedimientos para prevenir y detectar el blanqueo de capitales en el lugar de trabajo.
5. Aprender cómo reportar adecuadamente actividades sospechosas y cumplir con las obligaciones legales y éticas.

La alianza entre Caixa Rural Galega, Banco Cooperativo Español, Bespoke y Coocrea, tuvo claro que, a la hora de abordar esta formación, la misma debía dinamizarse y aportar valor con un formato novedoso y participativo sin renunciar al rigor.

# METODOLOGÍA UTILIZADA

La formación se enmarca en una sesión presencial online síncrona ficcionada de 1,5 horas de duración con una metodología eminentemente participativa. En ella, se dan todos estos elementos:

## 1. Visión experto en dos direcciones:

- Visión Cumplimiento normativo: Clara White, experta de Bespoke.
- Visión de riesgos: Max Black, actor de Coocrea.

2. Dinámicas interactivas: la jefa de proyectos de Coocrea lanza, vía Teams y en momentos determinados de la formación, preguntas a los participantes una vez que hayan presenciado los diferentes casos. Estas preguntas se realizan a través de una herramienta digital participativa: typeform. Typeform permite que las respuestas de los participantes sean visibles para todos en el acto. Clara White interactúa con los usuarios a través de estas respuestas.

3. Recursos Complementarios: creación de un mail de lanzamiento e infografía.

## Black & White

Este es el hilo conductor de una sesión formativa online síncrona en la que se quiso jugar con el contraste que hay entre lo que se debe hacer y lo que no se debe hacer en materia de prevención de blanqueo de capitales y la financiación del terrorismo.

Clara White (experta) habló de la normativa, de cómo evitar el blanqueo de capitales y de los canales de prevención existentes.

Max Black (actor) nos ayuda a entender cómo los delincuentes actúan para blanquear capitales y que no los podamos descubrir. Lo que no sabe Max Black es que todo lo que aprendamos lo utilizaremos en su contra.

Ambos interactuaron en un formato entrevista (reunión de trabajo).

## ESTRUCTURA DE LA SESIÓN

1. Convocatoria: Diseñamos una convocatoria atractiva que permitió a los participantes tener todos los datos de la sesión y, a su vez, tuvieron un elemento de misterio y engancho que en este caso estuvo vinculado al hilo conductor "Black & White".

2. Introducción: El efecto sorpresa es muy importante en estos casos, por lo que al principio de la sesión no se comenzó por las típicas presentaciones, sino que Max Black y Clara White hicieron una intervención que marcó la dinámica de la sesión. Tras su aparición empezaron a hacer preguntas a los participantes para generar atención e interés en el tema.

3. Contenido basado en casos: El desarrollo de la formación online síncrona se realizó en un estudio de grabación y se emitió vía Teams. Max Black contó qué técnicas de blanqueo suele emplear. Clara White le fue interrumpiendo para ampliar la información y también para preguntar a los participantes qué iban detectado o cómo ayudarla. De esta manera sensibilizó y generó aprendizaje significativo.

4. Cierre: Las evaluaciones son un elemento esencial de nuestro modelo instruccional. Hicimos un test final, que sirve para comprobar el nivel de conocimientos adquiridos por los participantes. Además, les hicimos llegar una infografía con el resumen de todo lo visto.

# RESULTADOS OBTENIDOS



Obtuvimos resultados de la propia sesión, pero también elaboramos un test con el objetivo de evaluar lo aprendido durante la formación.

Además, extrajimos las respuestas de las preguntas realizadas durante la formación de manera síncrona.

# EQUIPO RESPONSABLE

Por parte de Caixa Rural Galega, ha participado Alberto Pallín Novo, director de Organización y Seguridad, y responsable de Cumplimiento Normativo y de los planes de formación en esta materia, incluyendo PBC/FT, que ha estado apoyado por Lucía Rodríguez Montes, Técnico de formación y desarrollo en BCE Formación (Banco Cooperativo Español).

Por su parte, Coocrea cuenta con un equipo de guionistas, diseñadores y jefatura de proyectos y Bespoke con un equipo de expertos en finanzas y materias conexas que han trabajado en este proyecto para que tuviera éxito. Las caras visibles de la formación han sido:

**Caridad Molina Ortega:** Experta y facilitadora. Caridad es Licenciada en Derecho por la Universidad Católica de San Antonio de Murcia. Máster de Asesoría Jurídica Empresarial, Programa Superior de Asesoría Fiscal para profesionales y Programa Avanzado de Especialización en Fiscalidad Internacional, todos cursados en el IE Business School. Auditor Jefe Compliance y especialista en riesgos y en sistemas de gestión antisoborno sobre la base de la ISO 37001. Desde 2023 es Directora de Compliance de Bespoke School of Finance y lidera la formación de cumplimiento para entidades del sector financiero. Comenzó su carrera laboral en Inversis Banco como abogada y asesora fiscal y en su última etapa fue Gerente de Cumplimiento Normativo dentro de la Secretaría del Consejo de Administración. Cuenta con más de 15 años de experiencia profesional nacional e internacional en Compliance, tributación y aspectos regulatorios. Fundadora y owner de LimaLaw Consulting España. Fundadora y exgerente General de LimaLaw Consulting Perú, firma ranqueada en Leaders League por 6 años consecutivos en Compliance (2019-2024).

**Eugenio Gómez:** Actor de teatro, cine y televisión. Eugenio tiene estudios superiores de interpretación, voz y expresión corporal, así como formación profesional en doblaje, sincronía e interpretación. Ha girado durante más de 20 años en más de 18 obras de teatro. Ha sido también actor de la película 15 años y un día, además de haber actuado en más de 10 corto-metrajés. También ha trabajado en series de televisión como El comisario, Los hombres de Paco, Tierra de Lobos, La que se avecina, Periodistas, entre otras.

**Silvia Ballesteros:** Jefa de proyecto en Coocrea. Graduada en Psicología por la Universidad Complutense, con un máster en Psicología General Sanitaria por la Universidad Europea y un máster en Digital Talent por el ESIC. Anteriormente ha trabajado como consultora de desarrollo en Banco Santander y ahora atiende en Coocrea a clientes de diversos sectores como la banca, el farmacéutico, el consumo, entre otros.

## MATERIAL ADICIONAL

1.Convocatoria

2.Instrucciones

3.Preguntas realizadas en la formación de manera sincrona -  
Typeform: <https://hrquestionmark.typeform.com/to/GLP5sVHa>

4.Infografía

¡Te damos la bienvenida a este curso!

A continuación te indicamos los datos de la formación en la que estás inscrito. Esperamos que sea muy útil en tu puesto de trabajo.

Un saludo.  
BCE Formación

## CONTENIDOS



1. El blanqueo de capitales y su importancia en el contexto financiero.
2. Leyes y regulaciones relevantes relacionadas.
3. Factores de riesgo y las señales de alerta de actividades sospechosas de blanqueo de capitales.
4. Mejores prácticas y procedimientos para prevenir y detectar el blanqueo de capitales en el lugar de trabajo.
5. Cómo reportar adecuadamente actividades sospechosas y cumplir con las obligaciones legales y éticas.

## CALENDARIO



### 1. Parte presencial. (Aula Virtual-1,5 horas):

- **Fecha:** 23 de octubre
- **Horario:** 16:00 a 17:30

*(Se recomienda conectarse con 15 minutos de antelación, para evitar posibles problemas técnicos)*

### 2. Test final (Aura): 24 y 25 de octubre



## IMPORTANTE

Cuando se acerque el inicio del curso, te enviaremos un correo con las instrucciones de acceso.

Cualquier duda escribe a: [formacion\\_bce@cajarural.com](mailto:formacion_bce@cajarural.com)

¡Te damos la bienvenida a esta formación!

A continuación te indicamos las **instrucciones** de acceso a la formación en la que estás inscrito

Un saludo.  
BCE Formación

## Recuerda tu calendario



- **Día:** 23 de octubre
- **Horario:** 16:00 a 17:30h. (Se ruega conectarse a las 15:45, para evitar problemas técnicos)
- **Test de evaluación:** 24 y 25 de octubre

## ¿Cómo puedo acceder?



1. El día de celebración del curso, recibirás un **correo\*** con **dos enlaces**: uno de acceso y otro para la firma.

(\* Si en el momento de la formación no vas a tener acceso a ese mail, por favor reenvíatelo a una cuenta donde puedas acceder al comenzar esta formación.

2. Accede a **AURA** (recomendamos Chrome) a través de: <https://formacion.cajarural.com>
3. Al acceder a **AURA** recuerda que tienes que clicar en la opción **ACCESO EMPLEADOS** y entrar con las claves corporativas.



**AURA**



4. Si no puedes acceder con tus claves de empleado, pulsa **aquí**. (Necesita audio).

## ¿Cómo firmo mi asistencia?



El día que se celebre el curso, recibirás un **correo con el enlace para la firma**. Debes tener acceso durante la sesión y firmar al inicio.

## Y... ¿La documentación?



**Al día siguiente de la finalización del curso,**

tendrás una documentación resumen de la sesión.



En Aura, dirígete a **"Mis cursos"**, busca **"Pbc (Material y examen)"**. Pulsa en **"Material didáctico"**.

## ¿Cómo realizo el test de evaluación?



**Al día siguiente de la finalización del curso,** tendrás acceso al test de evaluación en **AURA**. Dirígete a **"Mis cursos"**, busca **"Pbc (Material y examen)"**, pulsa en **"Exámenes"**.

## ¿Cómo puedo conseguir mi diploma?



1. Estar **conectado a la sesión activamente (prestando atención y participando cuando lo requiera el formador)**
2. Superar el test de evaluación

# ¿QUÉ HEMOS APRENDIDO DE LA SESIÓN CON **MAX BLACK & CLARA WHITE** ?

## ¿QUÉ ES EL BLANQUEO DE CAPITALS?

Se trata del proceso por el cual se ocultan los orígenes ilícitos de dinero, dándole apariencia de legalidad para integrarlo en la economía. Para ello se realizan diferentes transacciones complejas que dificultan el rastreo del dinero a través de empresas pantalla, facturas falsas...

## FASES DEL BLANQUEO DE CAPITALS



### Colocación

Introducción de dinero ilícito en el sistema financiero.



### Estratificación

Ocultar su origen mediante diferentes transacciones.



### Integración

Se reintegra el dinero a la economía como si fuera legítimo.

## LEYES Y NORMATIVAS QUE REGULAN LA PREVENCIÓN DEL BLANQUEO DE CAPITALS

### Ley 10/2010 de 28 de abril

Regula la prevención del blanqueo y financiación del terrorismo en España, obligando a entidades a identificar clientes y reportar actividades sospechosas al SEPBLAC.

### Real Decreto 304/2014, de 5 de mayo

Desarrolla la Ley 10/2010, detallando requisitos de diligencia debida, identificación de beneficiarios reales, conservación de documentos, entre otros.

## ¿QUÉ FACTORES DE RIESGO Y SEÑALES DE ALERTA HEMOS VISTO DURANTE LA SESIÓN?



### Transacciones fraccionadas

Múltiples depósitos pequeños (por ejemplo, 2.500€) para evitar umbrales de reporte.



### Transacciones desde/hacia países de alto riesgo

Países con altos niveles de secretismo bancario o en las listas de no cooperadores del Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI), como Panamá o Islas Caimán.



### Empresas fantasma

Compañías recién creadas, sin empleados ni actividad, que manejan grandes cantidades de dinero.



### Movimientos inusuales de efectivo

Transferencias de grandes sumas de dinero sin justificar o uso frecuente de efectivo en operaciones típicas de otros métodos de pago.

# BUENAS PRÁCTICAS PARA PREVENIR EL BLANQUEO DE CAPITALES & LA FINANCIACIÓN DEL TERRORISMO

Las empresas y entidades financieras deben implementar **procedimientos** rigurosos para **prevenir y detectar el blanqueo** de capitales. Estos procedimientos ayudan a garantizar que las transacciones sean legítimas y estén debidamente documentadas.



## ¡NO TE PIERDAS ESTOS CONSEJOS!

1

### Realizar diligencia debida ampliada

Verifica la **identidad** de clientes y el **origen** de los fondos en operaciones sospechosas.



2

### Conocer a tu cliente (KYC)

Identifica de forma adecuada a los clientes, qué **antecedentes** tienen y a los **beneficiarios reales** de las operaciones, detectando la actividad comercial asociada.



3

### Monitorear las transacciones constantemente

Revisa periódicamente las transacciones para detectar **actividades inusuales o sospechosas**.



4

### Conservar la documentación

La entidad tiene la obligación de guardar los registros de transacciones y de los clientes por un **mínimo de 10 años**.



5

### Reportar al GED-PBC

Si has detectado algún tipo de actividad sospechosa, no dudes en **informar al canal interno** y proporciona toda la información que se requiera para las **investigaciones**.



6

### Proteger a los denunciantes

No tengas miedo de reportar operaciones que puedan parecer sospechosas, tu entidad te protege asegurando la **confidencialidad** y **evitando las represalias**.



7

### Realizar auditorías internas periódicas

Para evitar el blanqueo de capitales, es importante que la entidad revise **regularmente los controles** y procesos de prevención, con el fin de asegurar que todo funcione correctamente.



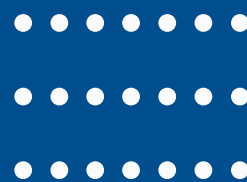
8

### Capacitar continuamente a tu plantilla

La entidad debe asegurar que la plantilla esté formada para **detectar** cualquier tipo de señal de alerta y **cumplir** con las **normativas** de prevención de blanqueo de capitales y financiación del terrorismo.



# MEJOR INICIATIVA FORMATIVA 2024



Candidatura



# RESUMEN

Level up es un **Proyecto de Aprendizaje Data Driven**, orientado a **mejorar el desempeño** de cuatro de los principales perfiles que componen los equipos de nuestro canal retail: dirección de oficina, subdirección, comercial y atención al cliente, utilizando un **modelo matemático-estadístico** completo en base a **datos de negocio**.

Trabajando con más de 6 variables y 1.600 oficinas el equipo de L&D ha logrado responder a los **retos estratégicos** del Banco Santander, integrándose como socio estratégico del negocio retail.

El diseño de un programa **híper-personalizado** que sumó a los 16 itinerarios formales cientos de piezas de consumo a demanda; con un **storytelling atractivo y divertido**, construido sobre **metodología variada y gamificada**, generando micro-impactos de conocimiento a diario asegurando la adquisición de **hábitos de aprendizaje**, además de mantener una **comunicación bidireccional** con los participantes, fueron estrategias fundamentales para los **altos niveles de engagement y aprovechamiento** del mismo.

Además, como proyecto definido como Data Driven desde su inicio, se contó con el apoyo de **People Analytics** y **área financiera** para medir el ROI pudiendo **correlacionar** el impacto del **programa formativo** con los **resultados del negocio**.

Dentro de Banco Santander, el impacto ha sido significativo, tanto en la organización como en las personas, lo que ha llevado al **director del programa a liderar la estrategia global de L&D** para Retail & Commercial en 2025.

Gracias al diseño exhaustivo mencionado, la aplicación de **inteligencia de datos** y la priorización en la **alineación con** las necesidades del **negocio**, el proyecto Level Up se ha convertido en el **más innovador y de mayor impacto** para Santander España logrando un ROI del 4.175%.

# OBJETIVOS

## Antecedentes / Problemática a resolver

El programa nace como respuesta a varios **retos estratégicos de negocio**:

1. Obtener **mejores resultados** en la captación de nuevos clientes.
2. Aumentar el **volumen de negocio y el margen comercial**.
3. Mejorar el **Net Promoted Score**, satisfacción de clientes.

Desde su planteamiento, Level Up enfrentó varios desafíos en distintas áreas de trabajo:

1. **Un nuevo Learnability:** Cambiar la forma de aprender en el banco.
2. **Alcance nunca visto:** Impactar en un volumen de 1.000 oficinas y 6.092 personas (60% del total de la RED Banco Santander) con gran dispersión geográfica.
3. **A medida de cada persona:** Crear itinerarios personalizados para cuatro perfiles diferentes.
4. **El dato es el Rey:** Lograr medir el ROI del Programa en términos de impacto en el desempeño y su correlación con los resultados de negocio.
5. **Tener aliados:** Contar con apoyo de stakeholders clave.
6. **Ser sexys:** Hacer el programa atractivo para maximizar la participación en una iniciativa voluntaria.

Para superar dichos retos se implementaron las siguientes **estrategias** desde la conceptualización del proyecto:

- El programa **fomenta hábitos** de aprendizaje mediante "snacks de conocimiento" breves pero frecuentes.
- **Uso de tecnología** para ofrecer formación 24/7 (LMS, app gamificada, webinars) combinada con sesiones presenciales locales.
- La formación se personaliza mediante la segmentación por puesto, experiencia, desempeño e interés.
- **Apoyo de People Analytics** y área financiera para medir el ROI y correlacionar el impacto con los resultados del negocio, haciendo del programa un proyecto data-driven desde su origen.
- Desde su lanzamiento, ha **involucrado a responsables de retail y RRHH**, y han colaborado con otros departamentos para **co-diseñar contenidos**.
- La **metáfora del "GAMER"** convierte a los participantes en jugadores que suben de nivel al aprender y aplicar conocimientos.

# METODOLOGÍA UTILIZADA

## Proyecto Data Driven. El Modelo de Datos

Se realizó un estudio exhaustivo de todas las oficinas (1.600), segmentadas en cuatro categorías según margen, volumen de negocio, captación de clientes y población (ver anexo), estableciéndose un grupo de control de 600 oficinas sin recibir formación para comparar resultados (oficinas semejantes; la única diferencia entre ellas era si estaban en el programa o no).

En cuanto a los perfiles, se evaluó su interés en el desarrollo (learnability) y, junto con los directores de zona, se estimó su madurez y conocimiento, lo que permitió definir 16 itinerarios formativos.

Queríamos ser los más ambiciosos y establecimos el 4<sup>a</sup> nivel de Kirk Patrick como objetivo prioritario del programa. Si el programa era exitoso o no lo debían establecer los datos de impacto en el negocio.

Se estableció un modelo de datos que monitorizaba todas las oficinas (dentro o fuera del programa) en base a su rentabilidad, su producción,... Esta medición se realizó gracias a la colaboración con los equipos financieros y de datos del Banco. Además, cada tres meses se envió un dashboard de seguimiento de KPIs de negocio correlacionados con la formación a los managers y la Alta Dirección comparando las oficinas formadas vs las no formadas.



Al finalizar el programa, se realizó un estudio matemático que permitía medir la diferente evolución de los KPIs entre las oficinas formadas y no formadas. Para obtener los valores de impacto, se analizaron los diferentes cluster y se eliminaron del modelo los outlier (variación= $\pm 2,5 \cdot \sigma$ ) y así evitar distorsiones.

Este modelo matemático permitió personalizar las necesidades formativas (los datos de negocio marcaban el camino) y poder medir el impacto de manera directa.

Todas estas métricas han sido evaluadas y validadas por la división financiera del Banco, People Analytics, Directores de Zona, Directores Comerciales, Director de Distribución y Comité de Dirección de Santander España.

**“IN GOD WE TRUST,  
ALL OTHERS MUST BRING DATA.”**

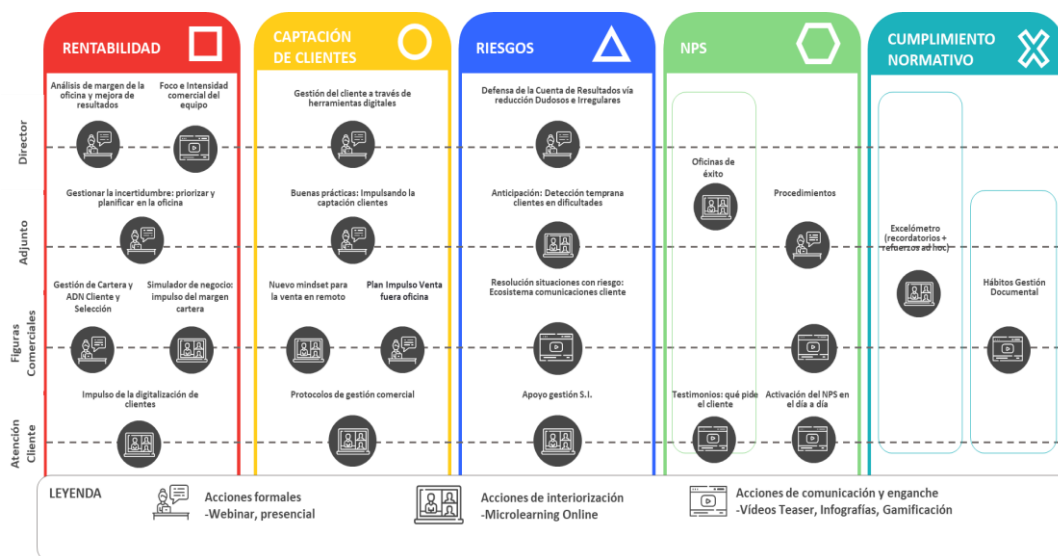
*W. Edward Deming*

# METODOLOGÍA UTILIZADA

## Diseño de la Solución: Contenidos y metodologías de aprendizaje

1. Híper-personalización con el diseño de **16 itinerarios** formales diferentes, además de cientos de piezas de contenido abierto para su **consumo a demanda**.
2. Se colaboró estrechamente con distintos departamentos para crear **contenidos adaptados**.
3. Se diseñó una estrategia de aprendizaje que incluyó **gamificación** para incentivar la participación y crear una competición entre oficinas.
4. El aprendizaje se hizo **disruptivo** mediante una web serie humorística, diferentes simuladores y app base del engagement al programa.
5. Se utilizaron canales de **comunicación bidireccionales** con los participantes como email, WhatsApp y Teams.
6. La participación se **reconoció públicamente** en una gala final transmitida en streaming, con entrega de premios.

## Estrategia de formación: Personalización del aprendizaje por clúster de oficina y perfil de empleado.



# RESULTADOS OBTENIDOS



## Métricas de aprendizaje:

- Nº acciones formativas:
  - +200 presenciales.
  - +300 webinar.
  - +100 piezas digitales (snacks, elearning, simuladores, podcast,...).
- Nº impactos formativos: 46.410
- NPS de formación: 4,89/5
- Alcance: 89,79% de los empleados han hecho al menos 1 actividad formativa voluntaria. Los mángers de media realizan 5.

## Métricas de negocio:

- Coste del programa: 1,2M€.
- Impacto en margen bruto: 51,3M€ de variación de margen entre oficinas Level Up vs oficinas No Level Up.
- Impacto en captación de clientes: 52.502 nuevos clientes en oficinas del programa vs las que no están (+10,9%).
- Impacto en NPS de oficinas: 0,7% incremento en oficinas formadas vs no formadas.
- ROI:  $(51,3M€ \text{ (impacto margen bruto)} - 1,2M€ \text{ (coste programa)}) / 1,2M€ \text{ (coste programa)} = 4.175\%$

Además, el modelo de datos demuestra que los que más han aprovechado el programa, más crecen individualmente y mejor performance tienen.

## Impacto en la organización:

La Alta Dirección ha solicitado una nueva edición del programa para 2025, ampliada a todas las oficinas y enfocada en los nuevos desafíos. Además, L&D se ha modernizado como un departamento data-driven, aportando valor tangible a la productividad comercial.

**Engagement** > Cómo el Learnability impacta en los KPIs de negocio. Aquellas oficinas que realizan más formación obtienen mejores resultados de negocio.

Oficina	Variación Anual Margen Medio	Variación neta de clientes por oficina	Variación NPS
<b>Level Up</b>	<b>166,46%</b>	<b>398</b>	<b>6,18</b>
Alto aprovechamiento Level Up	185,31%	417	8,48
No Level Up	161,97%	310	5,64

# EQUIPO RESPONSABLE



Miguel Ruiz.  
Director Proyecto.  
Banco Santander



Roberto González.  
KAM Banco Santander.  
Adecco L&C.



Patricia Regidor.  
Operaciones.  
Banco Santander.



Ana González.  
Dirección Marketing y Comunicación.  
Adecco L&C.



Daniel Muñoz.  
Dirección Proyecto y Formación.  
Adecco L&C.

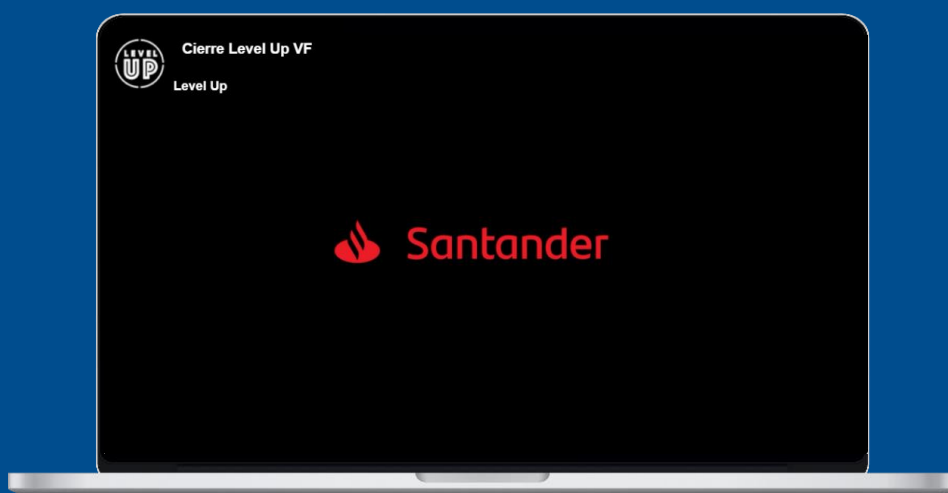


Mario Ruiz.  
Dirección Producción Digital.  
Adecco L&C.



Noemí Camblor.  
Dirección Contenidos y Metodologías.  
Adecco L&C.

# MATERIAL ADICIONAL



**MEJOR INICIATIVA  
FORMATIVA 2024**

*Nuevo* **PROGRAMA  
FUTURO**

# RESUMEN

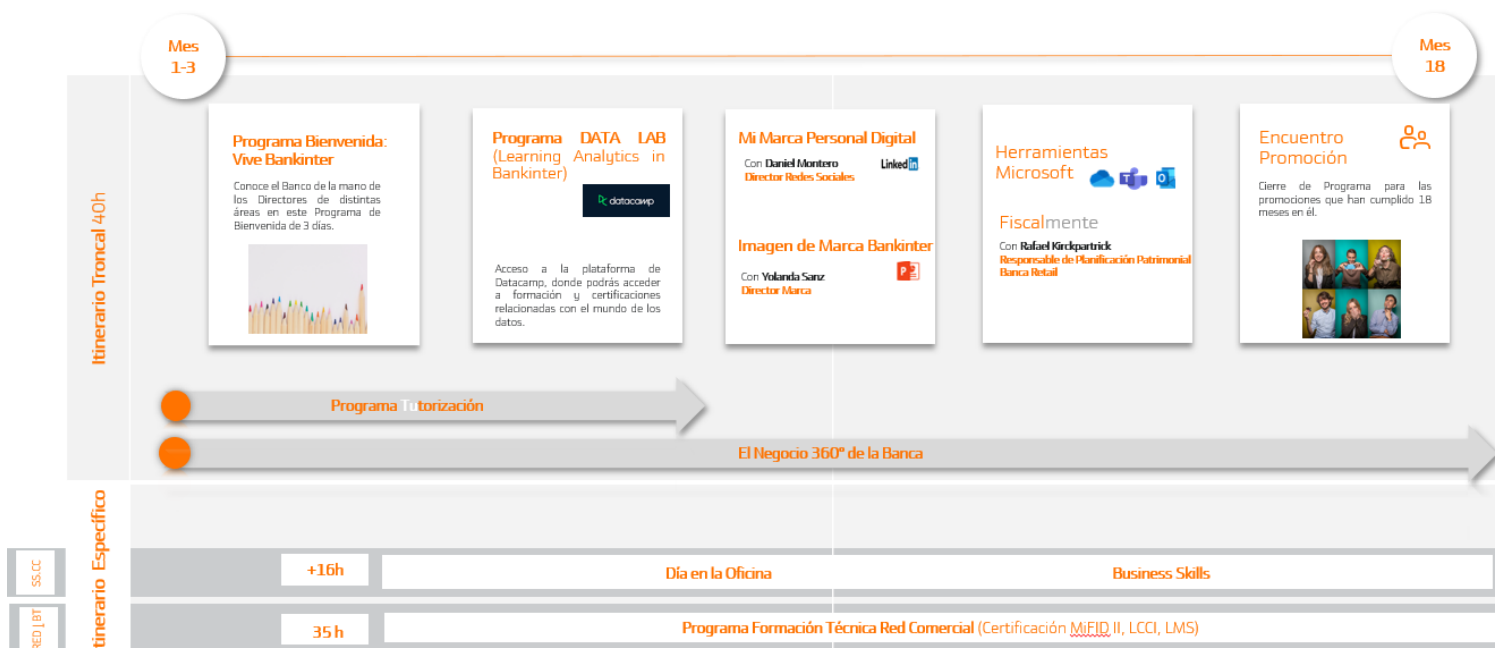
El Programa Futuro se creó en 2022 para las nuevas incorporaciones de jóvenes menores de 29 años.

Este Programa de formación ha ido evolucionando a lo largo de estos 3 años, teniendo en cuenta la estrategia del banco y las herramientas necesarias que les ayudarán a lo largo de su carrera profesional. El programa original ha tenido una duración de 18 meses y estaba basado en 4 palancas: **negocio bancario, formación técnica, habilidades e idiomas.**

Al principio contaba, con un **Itinerario Troncal**, común para todos independientemente del área y **otros 3 Específicos** para la RED y Banca Telefónica y para SSCC.

## Programa FUTURO - Plan de Formación

bankinter.



Programa 2022 a 2024

Como novedad este año 2024 hemos evolucionado el programa, incluyendo **más componente presencial** y destacando solo aquellas iniciativas que son parte exclusiva del Programa Futuro ya que, Tutorización, Bienvenida, Data Camp, Plataforma de Idiomas y Día en la Oficina son iniciativas transversales a toda la plantilla de Bankinter.

El gran diferencial con respecto a ediciones anteriores ha sido, la reducción en 6 meses **unificando varias de las formaciones en formato presencial**, para así transformarlo en una **formación experiencial**, donde pueden compartir al largo de 3 días con el resto de los jóvenes **independientemente del área en el que estén** y así, no solo conocer personalmente a compañeros de otras áreas, sino también, **compartir experiencias y hacer Networking** entre ellos.

Además, este nuevo formato del **Nuevo Programa Futuro** permite ofrecer la misma oportunidad a otros compañeros como es el caso de la Red, en aprender habilidades nuevas como es el programa Business Skills ya que en ediciones anteriores iba solo dirigido a servicios centrales.



A continuación, detallamos cada una de las iniciativas:

**Futuro en Acción:** jornada de **3 días**, con ponencias tanto **internas como externas**, para generar **impacto, compromiso y pertenencia**. El primer día se celebrará en nuestra sede de Castellana donde la directora de Personas, Comunicación, Inmuebles y Seguridad les da la bienvenida y los siguientes 2 días en el **Campus Puente Nuevo de Naturgy en El Tiemblo (Ávila)**.

Las formaciones con las que cuenta está parte presencial son:

**Marca:** en las sesiones de **Mi Marca Personal Bankinter** conocerán como son percibidos en el mundo digital además de mejorar su comunicación y optimizar su presencia en Internet. Y en las sesiones de **Imagen de Marca Bankinter** aprenderán la importancia del uso de la misma y cómo hacer sus presentaciones más profesionales.

**Fiscalmente:** sesión en las que conocerán el funcionamiento e impacto fiscal de los impuestos directos más habituales (IRPF, IP, ISD).

**IA en Bankinter:** de la mano de los expertos que están trabajando en la estrategia de IA en Bankinter conocerán en qué se está trabajando y como va a impactar en su día a día.

**Business Skills:** Este Programa de día y medio y de la mano de los expertos de EY, trata de ofrecer una formación de **Habilidades** o **Skills** experiencial, basada en la colaboración activa de las personas. Esto lo hacen generando un espacio formativo diverso para mezclar diferentes perfiles con un mismo rol. Aprenderán a partir de ejemplos y contenidos de valor dos **Skills clave: Problem Solving y estructuración de las ideas**. La metodología de aprendizaje está sustentada en el **Learning by Doing**.

**Tu Propósito:** Trabaja sobre la importancia de tener un propósito, cómo construir un plan de desarrollo, responsabilidad personal y qué imagen o huella quiero dejar en los demás. Y alinear este colectivo con la Visión, Misión, Valores y Propósito de Bankinter.

**Catálogo Habilidades:** 4 cursos online de habilidades clave para este colectivo en nuestro Campus Digital.

## Itinerario Nuevo Programa FUTURO

Habilidades: Campus Digital 2h

bankinter.



**El arte de hacer preguntas poderosas para comprender y persuadir:**

Aportar las claves para aprender cómo hacer cambiar de opinión a las personas de tu entorno y cómo dominar las conversaciones tensas.

**Mapas mentales: La herramienta definitiva para explotar tu creatividad y productividad:**

Aportar las claves para organizar de forma efectiva tus ideas creando y utilizando mapas mentales, transformando tu forma de pensar y de trabajar.



**Aprende a organizar tu bandeja de entrada:**

Aportar las claves para aprender a ordenar y gestionar tu correo Outlook en carpetas.

**Gestión del tiempo:**

Comprender los aspectos básicos de la gestión del tiempo y utilizar el método Pomodoro para centrarse en el trabajo.



**Negocio de la Banca:** se impulsa a través de unas sesiones internas en formato virtual, donde de la mano los expertos de áreas de Patrimonial, Retail, Corporativa, Empresas, Pymes, Análisis de Mercado, Banca de Inversión y Negocio Internacional, les permitirá viajar a través de los principales segmentos y líneas de negocio y de esta manera podrán adquirir una visión 360° de Bankinter.

**Certificación:** Al final del Programa recibirán una certificación, siempre que cumplan con una participación de más de 75%.

# OBJETIVOS

## Antecedentes / Problemática a resolver

En un entorno tan cambiante, donde la preocupación por encontrar y retener el talento joven y también poder rejuvenecer la plantilla y así poder asegurar la competitividad de la empresa, este plan de formación ha sido construido con 3 objetivos:

**Capacitación** con un plan de formación robusto para sus primeros años, acelerando el conocimiento de los jóvenes para **preparar futuros líderes** del banco y el refuerzo de nuestra **cultura**.

**Herramienta de captación** en sí misma, **como propuesta de valor** para las nuevas incorporaciones de jóvenes y garantizar su compromiso y motivación.

**Pertenencia** buscamos a través de una oferta de formación diferente y muy experiencial fomentar un sentido de comunidad y apoyo mutuo entre los jóvenes, donde cada uno de ellos se sienta valorado y parte integral de nuestro equipo percibiendo como en Bankinter se apuesta por su desarrollo profesional.

# METODOLOGÍA UTILIZADA

En el **Nuevo Programa Futuro** la principal metodología que se utiliza es **Learning by doing**<sup>[SS1]</sup>, es decir, aprender haciendo con formaciones muy prácticas que permiten a los jóvenes participar para poder aplicarla desde ese momento.

Las ponencias son con expertos internos del banco compartiendo sus conocimientos basados en el área en el que trabajan y en su experiencia y con ponentes externos que permite transmitir conocimientos de otras empresas y formas de trabajar como es el caso de EY.

Y, sobre todo, con una metodología **Learner Centricity** en la que el participante está en el centro, viendo cada uno de los perfiles y adaptando la formación a su día a día y que esto suponga un incentivo en su propio desarrollo.

Además, se tiene en cuenta el feedback continuo de los participantes con focus group que hemos tenido después de las formaciones para ir adaptando el programa a sus necesidades actuales y futuras.

Esto lo hacemos a través de los distintos formatos que se utilizan:

## **Presencial:**

Aportando el valor experiencial que tanto reclaman los jóvenes, además de garantizar que pueden estar focalizados en aprender lejos de distracciones de reuniones, clientes, email...

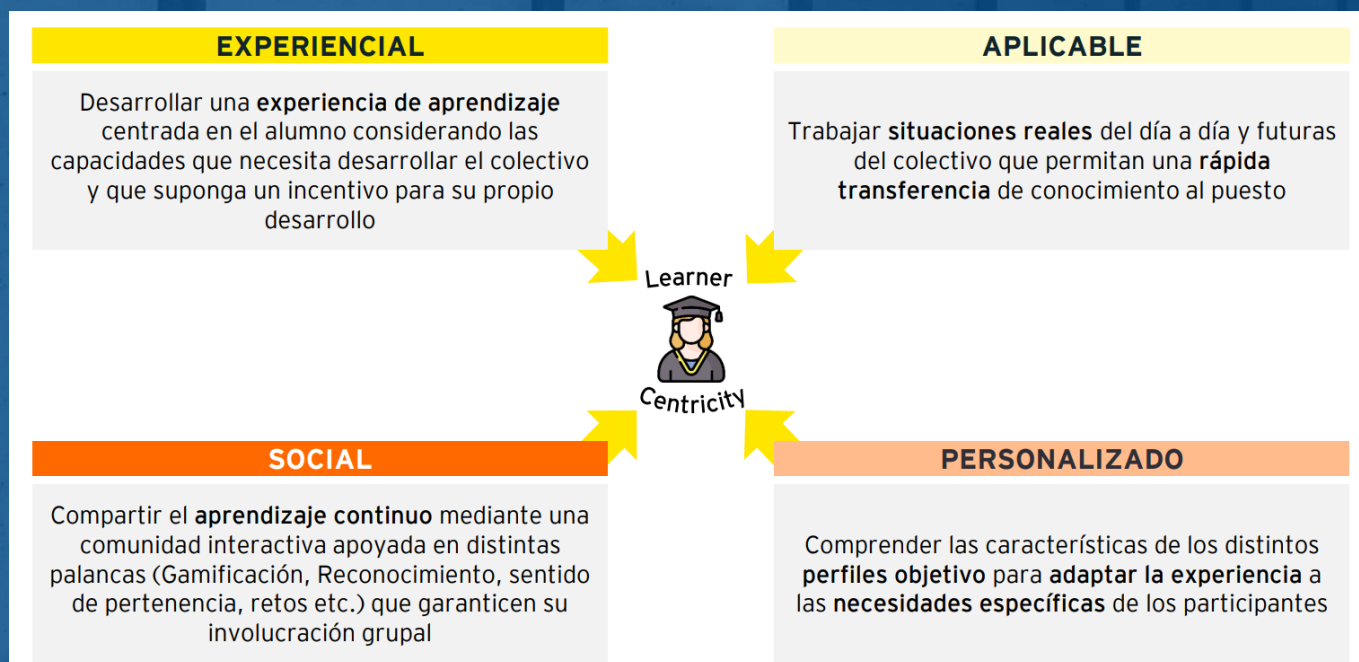
## **Virtual:**

A través de Teams reciben las distintas sesiones de Negocio de la Banca donde gracias a este formato podemos contar con los principales directores de los distintos segmentos que muchas veces por agenda y localización es más complicado que se trasladen para unas pocas horas.

## **Online:**

Gracias al campus digital con el que cuenta la Universidad Corporativa de Bankinter pueden realizar los 4 cursos online en el momento que elijan, además tienen disponible un catálogo con más de 300 cursos que les permitirán seguir con su autodesarrollo.

# METODOLOGÍA UTILIZADA



# RESULTADOS OBTENIDOS



Jóvenes 22-24



NPS 2024



Índice de rotación externa

6,8%

VS 14,3% (2018)



# EQUIPO RESPONSABLE

## Equipo Formación y Talento Bankinter



**Susana Sagi-Vela**  
Directora Formación  
y Talento



**Raquel Alves**  
Responsable  
FYT



**Patricia Cabello**  
Técnico Junior  
GdP



**Ana Maté**  
Estudiante en  
prácticas

# EMPRESAS COLABORADORAS

## Equipo Ernst & Young (Business Skills)



**Marc García**  
Senior Manager  
People Consulting



**Roberto Cordero**  
Manager People  
Consulting



**Casilda Muñoz**  
Manager People  
Consulting



**Marta Yarto**  
People Consulting



**Valeria di Placido**  
People Consulting

## Jon Larrabeiti (Tu propósito)



**Jon Larrabeiti**  
Senior Consulting

# APRENDIZAJES CLAVE

Involucración  
Directivos



Convivencia  
Inter-  
generacional



Feedback  
Continuo  
Jóvenes



Formación  
Práctica y  
Digital





**MEJOR INICIATIVA  
FORMATIVA 2024**



# -GREF



# RESUMEN

---

Data Lovers es una innovadora formación diseñada para el equipo de Diseño de BBVA, enfocada en promover el uso estratégico de los datos a través de una experiencia inmersiva. Con el objetivo de fortalecer la capacidad del equipo para representar datos, tomar decisiones basadas en análisis objetivos e integrar el pensamiento analítico en el proceso de diseño, Data Lovers es más que una capacitación; es una experiencia transformadora.



# OBJETIVOS

**FORTALECER LA CAPACIDAD DE REPRESENTACIÓN DE DATOS:** Proporcionar al equipo herramientas y habilidades para representar los datos de manera clara, visual y efectiva, asegurando que toda la información sea accesible y comprensible.

**FACILITAR LA TOMA DE DECISIONES BASADA EN DATOS:** Integrar el uso de datos en cada etapa del proceso de diseño, promoviendo decisiones fundamentadas en evidencia objetiva.

**FOMENTAR LA COLABORACIÓN MULTIDISCIPLINAR:** Implicar a perfiles variados en el análisis y el diseño basados en datos, creando un lenguaje común y una comprensión compartida entre distintos roles.

**HUMANIZAR EL USO DE LOS DATOS:** Abordar el análisis de datos de una manera accesible y orientada al equipo, asegurando que los participantes se sientan empoderados por la tecnología y la información.

## Antecedentes / Problemática a resolver

- Aprender a representar los datos
- Implicación de los distintos perfiles en el diseño y en la toma de decisiones basadas en datos
- Dar a conocer a los distintos perfiles implicados en el proceso de analítica digital.
- Adentrarse en el mundo de los datos sin olvidar



# METODOLOGÍA UTILIZADA

## Metodología innovadora: DATARIA

Para hacer de esta formación una experiencia inolvidable, se desarrolló un entorno 3D llamado **DATARIA**, un emocionante mundo virtual donde los participantes se enfrentan a desafíos que les permiten adentrarse de manera lúdica en el análisis de datos. Los aspectos más destacados de la metodología incluyen:

- **Gamificación del Journey de Data Analysis:** Un recorrido a través de distintos mundos, donde los participantes interactúan con personajes y retos que ponen a prueba su comprensión y uso de datos. Esta gamificación fomenta el aprendizaje interactivo y motiva a los participantes mediante el juego y la competencia sana.
- **Fichas de personaje y roles personalizados:** Cada miembro del equipo adopta un rol específico con habilidades y características únicas, representando funciones concretas dentro del proceso de análisis de datos. Esto permite personalizar la experiencia y conectar los aprendizajes directamente con las responsabilidades laborales de cada participante.
- **Consecución de insignias y logros:** Cada reto superado otorga insignias de la "Orden de los Datos", estableciendo objetivos tangibles que impulsan la motivación y el aprendizaje continuo. Esta estructura de logros refuerza el compromiso y la satisfacción personal al superar cada etapa del aprendizaje.

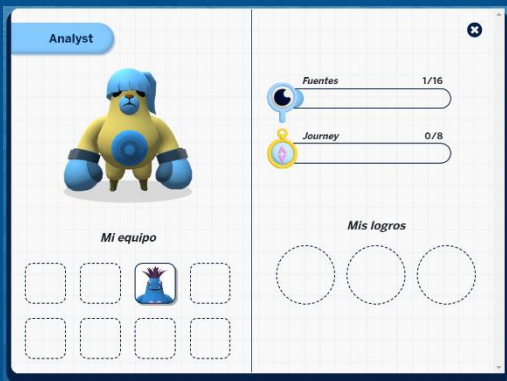
## Learning by Doing

El enfoque **Learning by Doing** es el núcleo de la metodología de Data Lovers. Los participantes se involucran en tareas y desafíos prácticos que simulan situaciones reales del ámbito de diseño y análisis de datos. Este enfoque práctico les permite asimilar conceptos complejos a través de la experiencia directa y resolver problemas reales, lo cual facilita la retención de conocimientos y el desarrollo de habilidades aplicables al día a día.

# METODOLOGÍA UTILIZADA



Entorno 3D



Personajes



Insignias

# RESULTADOS OBTENIDOS



## **ATERRIZADO AL COLECTIVO**

Customización de personajes y entornos a un lenguaje de Diseño de BBVA.

## **CREAR VALOR PARA TODOS**

El equipo de Future Designers ha contribuido, ha aprendido y ha disfrutado desarrollando la plataforma, dotándola de una experiencia diferencial.

## **GLOBAL - LOCAL**

Iniciativa de España, poniendo el retrovisor para poder globalizar.

## **PENSAR EN GRANDE**

Dimos respuesta a distintas necesidades en torno a los datos para los equipos de diseño.

## **RETENCIÓN DE TALENTO**

Todas las partes han tenido una actitud posibilista para hacer avanzar el proyecto, cumpliendo los objetivos y superando barreras, consiguiendo incrementar el vínculo y compromiso del equipo.

## **Valor diferencial**

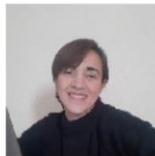
Data Lovers no solo enseña a manejar los datos, sino que inspira una transformación en la cultura de trabajo del equipo, fomentando una mentalidad analítica y colaborativa. A través de la innovación tecnológica, la gamificación y la narrativa, se logra una integración única del conocimiento de datos en el ámbito del diseño. La metodología innovadora basada en el entorno 3D, junto con un enfoque claro en la práctica y la gamificación, diferencia a Data Lovers como una formación que combina efectividad y entretenimiento para lograr un aprendizaje profundo y sostenible.

# EQUIPO RESPONSABLE

Este proyecto ha sido desarrollado por un equipo multidisciplinar que ha sabido combinar su conocimiento en analítica de datos, formación y diseño, creando una iniciativa que destaca por su creatividad e impacto.



**BEATRIZ GARCIA-FIGUERAS RODRIGUEZ**  
DIRECTORA DE FORMACIÓN BBVA ESPAÑA



**SUSANA IGUAL VÁZQUEZ**  
FORMACIÓN BBVA ESPAÑA



**HUGO SIERRA PANIAGUA**  
DESIGN BBVA SPAIN



**SAGRADO NOVA FLORES**  
DESIGN BBVA HOLDING

## MATERIAL ADICIONAL

### Conclusión

Data Lovers es un ejemplo de cómo la innovación en la formación puede transformar la manera en que los equipos entienden y utilizan los datos. Esta iniciativa ha logrado no solo mejorar las competencias técnicas de los participantes, sino también impulsar una nueva forma de trabajar donde los datos y el diseño se encuentran para generar soluciones creativas y efectivas.



**CREF**



**MEJOR INICIATIVA  
FORMATIVA 2024**

**Development by Skills**

# RESUMEN

*“Los analfabetos del siglo XXI no serán aquellos que no sepan leer y escribir, sino aquellos que no sepan aprender, desaprender y volver a aprender”*  
Alvin Toffler.

Durante el año 2024 en CaixaBank hemos implantado la respuesta personalizada de desarrollo “Development by skills”, que nos permite realizar proceso de upskilling y reskilling para todas las personas del Banco.

Este nuevo proceso consiste en disponer de un análisis completo de los job profiles de la organización y de las skills asociadas (conocimientos y habilidades) necesarias para cada una de las funciones que realizar los más de 37.000 profesionales que forman parte de CaixaBank.

Para poder realizar este análisis tan detallado hemos tenido que construir una biblioteca con más de 924 skill o conocimientos técnicos.

Este nuevo proceso permite poner a cada persona del Banco como protagonista de su plan de desarrollo

Además, se ha definido una arquitectura de 226 job profile (funciones/puestos) de las cuales 15 corresponden a las 32.000 personas que están en la Red de Oficinas, y 211 se distribuyen en las 5.000 personas que están en los staff y servicios corporativos.

Una vez completado la construcción de los Job Profile, se ha realizado un proceso de assessment denominado Skill Review, donde cada uno de los 37.000 profesionales ha podido reflexionar sobre el gap que tiene sobre el nivel requerido en cada una de las skill asociadas a la función que hace en el día a día. Posteriormente su responsable ha revisado esta reflexión y ha confirmado el gap skill de cada persona de su equipo.

Por último, una vez identificado del Gap Skill de todos los profesionales, más de 50.000, se ha puesto en marcha una respuesta formativa que se ha dividido en dos grandes ámbitos, una respuesta adaptada a cada una de las direcciones generales, y otra respuesta vinculada a un nuevo ecosistema formativo donde cada persona puede encontrar la formación necesaria para cubrir su gap, o bien para reforzar los conocimientos de su job profile

# OBJETIVOS

## Antecedentes / Problemática a resolver

El objetivo de esta iniciativa es implantar un proceso que permita poner a cada persona del Banco ser protagonista de su plan de desarrollo. Facilitándole, en primer lugar, saber los conocimientos y habilidades necesarios para realizar su función. En segundo lugar, permitiéndole una reflexión sobre el nivel que tiene en cada uno de estos conocimientos, identificando sus propios gaps, y por último facilitando un espacio de diálogo con su manager para construir un plan individual de desarrollo. Además, cubrir los gaps individuales de cada persona para tener a todas las personas con los conocimientos y capacidades necesarias para abordar su día a día.

Otro objetivo, es proporcionar un espacio que permita a las personas hacer procesos de reskilling hacia otras funciones dentro de la organización, facilitando la comparación de job profile y poniendo a disposición la formación necesaria para capacitar a las personas para esa nueva función.

De forma adicional, este proceso permite ayudar a dirigir todos los recursos y esfuerzos formativos de una forma más eficiente, ya que a través del análisis del gap skill se puede identificar donde están los principales gaps a nivel organización, y a nivel de cada uno de los job profile (funciones del Banco). Esto permite tener la información necesaria para priorizar los esfuerzos hacia lo más relevante y necesario.

Estamos en un sector que está en constante transformación, entre otras cosas motivada por la optimización de procesos que incorporan las nuevas tecnologías y en concreto la inteligencia artificial. Esta transformación y optimización de procesos conlleva que las personas dentro de las organizaciones tengan que adaptarse y modificar sus formas de hacer y en muchos casos la función que estaban realizando, y todo apunta a que esto irá afectando de forma progresiva a muchos más profesionales. En este escenario, el aprendizaje permanente constituye uno de los principales factores de éxito y sostenibilidad empresarial, al permitir conectar a las organizaciones y a sus empleados con las necesidades que incorporan estos cambios.

Por ello los procesos de upskilling y de reskilling han tomado una gran relevancia en los últimos años, ya que estos procesos permiten a los profesionales estar continuamente actualizados en los conocimientos necesarios para hacer su función, y en abordar procesos de cambios de puestos con una gran agilidad y en cortos periodos de tiempo.

# METODOLOGÍA UTILIZADA

Para comenzar este proyecto era fundamental redefinir el mapa de puestos y funciones del Banco. Para adaptarlo a los avances que se han incorporado en los últimos años, y al nuevo modelo de comercial y de gestión de clientes. Para ello se ha realizado un trabajo que ha durado más de un año, para realizar la identificación de los job profile y las skill o conocimientos asociados a cada uno de ellos. Como factor crítico se ha realizado un análisis muy detallado que incorpora 226 job profile, describiendo muy en detalle los diferentes puestos y funciones que tenemos dentro de Banco, y también se ha definido de una forma muy aterrizada las skills que son necesarias para cada uno de ellos, que tiene como resultado final una biblioteca de más de 924 skills.

Esto ha permitido abordar con una gran solvencia el segundo paso, que ha sido la implantación del proceso de Skill Review.

El assessment de Skill Review ha permitido la reflexión individual de cada persona sobre su job profile, y analizar en que skills está bien, y en cuales tiene aspectos de mejora. Además, ha facilitado un punto de encuentro con su Manager, para comentarlo y definir conjuntamente actuaciones para evolucionar en los puntos a mejorar.

Para la implantación de este proceso hemos tenido que construir una herramienta a medida que nos ha permitido realizar el proceso y por otro lado analizar los resultados para poder implantar el siguiente paso, que es la respuesta formativa al gap skill.

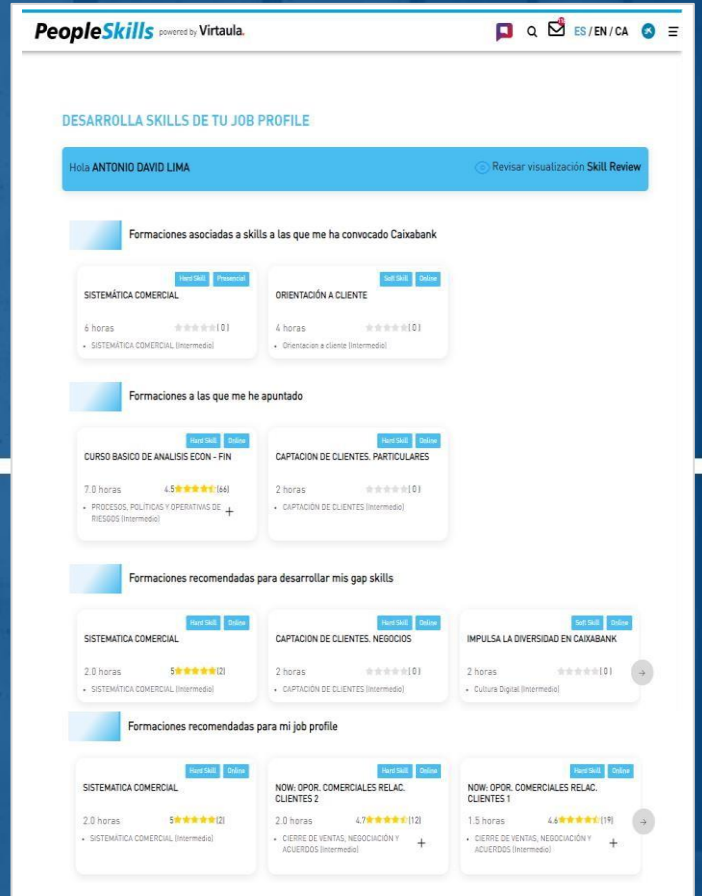
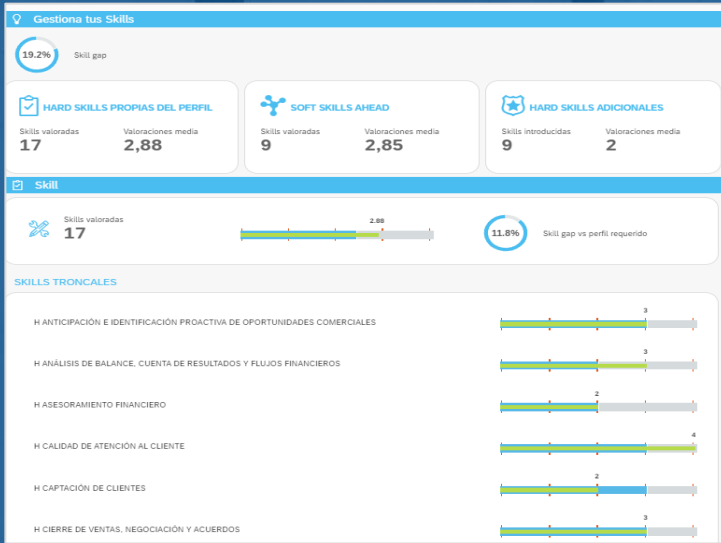
La implantación de la respuesta formativa se ha realizado en dos grandes ámbitos, en primer lugar, haciendo una respuesta adaptada a cada una de las 11 direcciones generales que tiene el Banco. Para ello, hemos analizado el gap en cada una de ellas y hemos preparado un informe de devolución con una propuesta priorizada de la respuesta, los proveedores para la impartición, y los timing previstos para abordarla. Una vez revisado con el máximo responsable de cada ámbito, se ha identificado un referente para cada una de las skill, que nos ha ayudado a validar el contenido formativo, y se ha puesto en marcha la formación.

Por otro lado, hemos lanzado un nuevo ecosistema formativo, que complementa nuestro LMS (Virtaula). Este ecosistema, denominado PeopleSkills, incorpora varias funcionalidades, en primer lugar, facilita la revisión del gap skill individual, también permite incorporar skill adicionales a los que están en el job profile, esto nos ha facilitado aflorar capacidades y conocimientos ocultos de las personas del Banco. Por otro lado, el ecosistema también permite el desarrollo de las skills accediendo a un entorno, donde cada persona tiene una propuesta personalizada de contenidos formativos recomendados a su job profile y su gap concreto. Además, esta plataforma, también ofrece formación completaría para reforzar los conocimientos asociados a cada uno de los job profile con un portfolio de contenidos de más de 7.000 acciones formativas.

Por último, cada persona puede compararse con los job profile, y tener formación específica para cubrir los gaps sobre ese job profile.



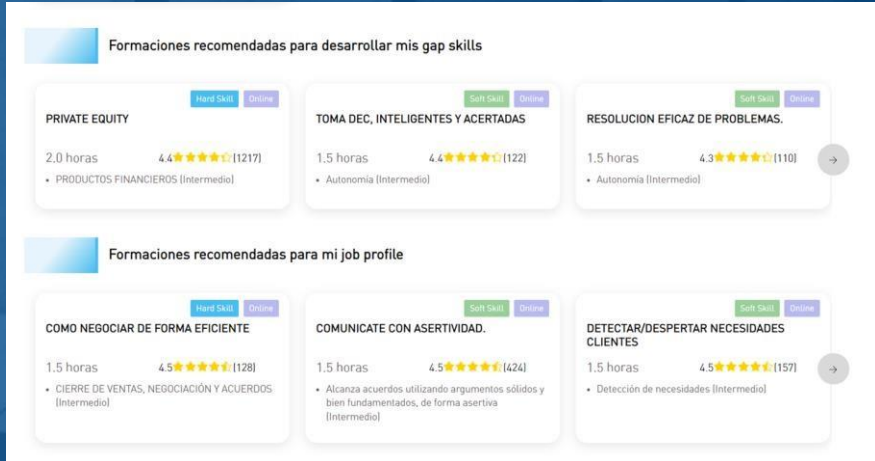
# METODOLOGÍA UTILIZADA



**PeopleSkills**

DESARROLLA SKILLS DE TU JOB PROFILE

Accede a tu itinerario formativo que te ayudará a dar respuesta a tus oportunidades de mejora detectadas en tu SkillsReview.



# RESULTADOS OBTENIDOS



El proceso de Development by Skill ha permitido implantar un nuevo modelo de desarrollo para las personas de Banco, además nos ha permitido identificar los job profile y skills que serán más requeridos en los próximos años.

Además, nos ha facilitado hacer un proceso de upskilling a los más de 37.000 profesionales que trabajan en el Banco y cubrir las necesidades formativas detectadas para que las personas estén en su punto óptimo de desempeño. Por otro lado, implantar un proceso de reskilling para que las personas puedan identificar las skill requeridas para evolucionar a los job profile y tener formación disponible para cubrir los gaps sobre esa nueva función.

Si nos vamos a datos concretos:

Dentro de la respuesta formativa adoptada, hemos gestionado más de 30.000 gaps, con el lanzamiento de más de 100 itinerarios formativos personalizados. Y en la respuesta formativa disponible en el ecosistema formativo, se han realizado más de 14.000 acciones formativas.

No obstante, estos resultados van evolucionando diariamente, ya que el modelo está disponible para que las personas de CaixaBank puedan desarrollarse cada día, de forma adicional a la formación que viene dada por la regulación, los cambios en el modelo de negocio, el lanzamiento de nuevos productos y los proyectos estratégicos.

# EQUIPO RESPONSABLE

La Dirección de Personas del Banco, en la definición, construcción de las bibliotecas, análisis del gap, puesta en marcha de la respuesta formativa, en la construcción de contenidos formativos, y mantenimiento del proceso. También ha estado involucrada en primera persona la Dirección de Sistemas, ya que ha sido necesario crear nuevos entornos, para realizar el proceso de Skill Review, y también la creación del nuevo Ecosistema formativo con los entornos para gestionar las skills, para el desarrollo de la formación, y por último el entorno que permite la comparación de perfiles, con la respuesta formativa asociada.

Adicionalmente, han estado involucrados los máximos responsables de las 11 direcciones generales del Banco, para validar los job profile asociados a cada una de las direcciones de su ámbito.

No obstante, hay que destacar la participación de todas las personas del Banco y sus Manager para realizar el proceso de Skill Review y con esto contribuir a implantar el nuevo modelo de desarrollo.

## MATERIAL ADICIONAL



## MEJOR INICIATIVA FORMATIVA 2024

**SPECs**

**Implantación de un Modelo de  
Direccionamiento Comercial en  
un entorno de transformación**



metodología y formación  
comercial

# RESUMEN

El proyecto SPECs que presentamos al GREF es una muestra o un claro ejemplo de cómo las Areas de Formación pueden -desde su función “reinventarse” para abordar procesos de cambio organizativo dando respuestas a necesidades de la Organización no cubiertas- a fin de contribuir al desarrollo de iniciativas de carácter estratégico directamente vinculadas con la consecución de los objetivos organizativos y de negocio, liderando acciones complejas y de “alto impacto”. Consideramos que ésta es la principal aportación de nuestro ámbito a un proyecto estratégico crítico para la Organización en términos de resultados, complejo por sus derivadas (tanto tecnológicas, a nivel de procesos, de metodología y de gestión del cambio) y no exento de riesgos.

Generali Seguros ha abordado recientemente -como una de las **acciones estratégicas más importantes de los últimos años**- una importante y ambiciosa **reorganización de su Modelo Territorial** a fin de adaptarlo a las nuevas necesidades que plantea el mercado. Este proyecto se caracteriza por un importante cambio en el Modelo Comercial de la Cia en base a los siguientes ejes :

- Nuevo modelo de trabajo de la Organización Territorial Comercial que implica decisiones tales como la desaparición de Sucursales, definición de nuevos roles, cambios de puestos, cambio de competencias técnicas, necesidades de desarrollos tecnológicos, nuevos procesos y creación de nuevas unidades. Ello requiere necesariamente -entre otros aspectos- una gestión del cambio profunda por sus implicaciones.
- Nueva segmentación del colectivo de mediadores, establecida no solo en base a su dimensión de negocio, sino considerando variables referidas a su alineación con el modelo de negocio. Esta segmentación lleva aparejada objetivos específicos por cada segmento, criterios de desarrollo de la red, etc. así como un radical cambio en el modelo de gestión comercial de la red.
- Especialización del equipo de Responsables Comerciales (antiguos Directores de Sucursal y Jefes comerciales) que pasan a gestionar un panel de mediadores por criterios geográficos y de adscripción a una Sucursal (la Sucursal desaparece), a una dirección y gestión especializada por segmento de mediador en función de sus características y objetivos.
- Creación de una nueva estructura de soporte en las Direcciones Territoriales (Responsables Técnicos Territoriales, Responsables de Canal para cada uno de los segmentos, etc).
- Creación de nuevas unidades como el SAM (Servicio de Atención al Mediador) y el SAC (Servicio de Atención al Cliente) junto con una importante “reinención” de los procesos de suscripción y apoyo comercial a efectos de lograr mejoras operativas y de servicio (rapidez y eficiencia).
- Incorporación de nuevas herramientas de gestión comercial para los equipos de red (Portal del Responsable Comercial, Portal de Distribuidor, Plataforma de Reclutamiento, herramientas de apoyo a la gestión y evolución de nuevas utilidades de nuestro CRM Salesforce para dar soporte a este Modelo y monitorizar la aplicación de los cambios.
- Nuevo modelo de reclutamiento automatizado a través de Workday y creación estructura de “recruiters” territoriales.

Un elemento esencial llevado a cabo por Formación Comercial -además de la intervención y apoyo en las fases de definición y ejecución del nuevo Modelo- ha sido el diseño e implantación de una **Metodología de Dirección y Gestión Comercial** para Responsables de Canal y Responsables Comerciales, consistente en la creación Modelos de Direccionamiento Comercial específicos para cada segmento de mediadores : 1/ Agentes top 2/ Agentes en Desarrollo 3/ Agentes en Formación 4/ Corredores 5/ Mediadores no Tutelados (Tutela virtual). Estos Modelos de Direccionamiento se basan en la definición de rutinas comerciales específicas sobre las que los Responsables Comerciales con paneles asignados de mediadores basan su sistemática de trabajo. Son la base para abordar una **dirección y gestión comercial especializada** por segmentos de la red de mediadores.



### OBJETIVO GENERAL

Apoyar la implantación del nuevo Modelo de Trabajo de la Organización Territorial sin afectaciones en la pérdida de red (mediadores) y en los planes de crecimiento de negocio.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Abordar un cambio de rol del Responsable Comercial de “gestor de incidencias” a “líder de equipos”
- Establecer una nueva sistemática de dirección y gestión basada en la especialización por segmento de mediador
- Gestionar la adopción del cambio por parte de los Responsables Comerciales sin afectación negativa para los mediadores
- Minimizar la resistencia al cambio derivada del cambio de funciones y sensación de pérdida de su status quo
- Aportar las competencias y habilidades necesarias para que puedan desempeñar eficazmente este nuevo rol
- Habilitarles en el uso de las nuevas herramientas de gestión comercial
- Monitorizar la implantación de las rutinas Comerciales a través de un sistema de reporte sencillo y rápido (evitar sensación de control y fiscalización)

Durante los últimos años ha variado sustancialmente la forma en que los clientes y los mediadores interactúan con la Cia. a través de la digitalización de los procesos, a fin de crear un experiencia omnicanal.

Ello plantea la necesidad urgente de evolucionar nuestro modelo de trabajo comercial, estableciendo un modelo de gestión distinto y evolucionado al nuevo entorno.

- Desaparición Sucursales
- Nueva segmentación de mediadores
- Redistribución y especialización paneles de mediadores
- Cambio de rol, funciones y competencias técnicas
- Creación de nuevas unidades (SAM y SAC) y reubicación recursos
- Desarrollo nuevas herramientas gestión comercial para dar soporte al proceso de cambio / nuevas metodologías
- Desarrollo de nuevas metodologías comerciales

Esta transformación -no obstante- debe preservar y no comprometer el “ADN” y singularidad de nuestro modelo de negocio, fundamentado en la distribución a través de mediadores profesionales y la presencia y capilaridad en el territorio para apoyar desde un concepto de cercanía y servicio a nuestros mediadores y clientes.

Para ello es crítico definir un modelo de gestión comercial basado en **la especialización por segmento de mediador**, a fin de disponer de una sistemática de dirección y gestión comercial que garantice un desarrollo adecuado de la red y la creación de negocio.

Este proyecto es -en cuanto a gestión del cambio y de operativa- de alta complejidad, máxime considerando la introducción de nuevas tecnologías y herramientas, en tanto que exige un importante cambio de rol de la figura del Responsable Comercial habituado desde hace años a otro tipo de gestión.

Cabe citar como “barrera” añadida la inexistencia hasta la fecha de una metodología de actuación comercial detallada, desglosada en rutinas comerciales que actúan a nivel de sistemáticas de trabajo.

La estructura de Responsables Comerciales con un alto nivel de madurez y permanencia en el puesto, no estaba habituada a adoptar sistemáticas pre definidas (podríamos hablar de una estructura un tanto asistemática muy centrada en la obtención de objetivos comerciales) que, a su vez, requería un reporte detallado del cumplimiento de las rutinas establecidas. Ello implicaba una delicada “gestión del cambio”, máxime en un colectivo afectado por las implicaciones del proyecto (desaparición física de las Sucursales, cambio de funciones, pérdida percibida de status quo, cambio de su panel de mediadores, etc) y muy sensibilizado por su cambio de posicionamiento y nivel competencial.

# METODOLOGÍA UTILIZADA

La metodología de trabajo ha sido adoptada bajo los estándares definidos para cualquier **proyecto estratégico**, con intervención de diferentes actores de la Compañía.

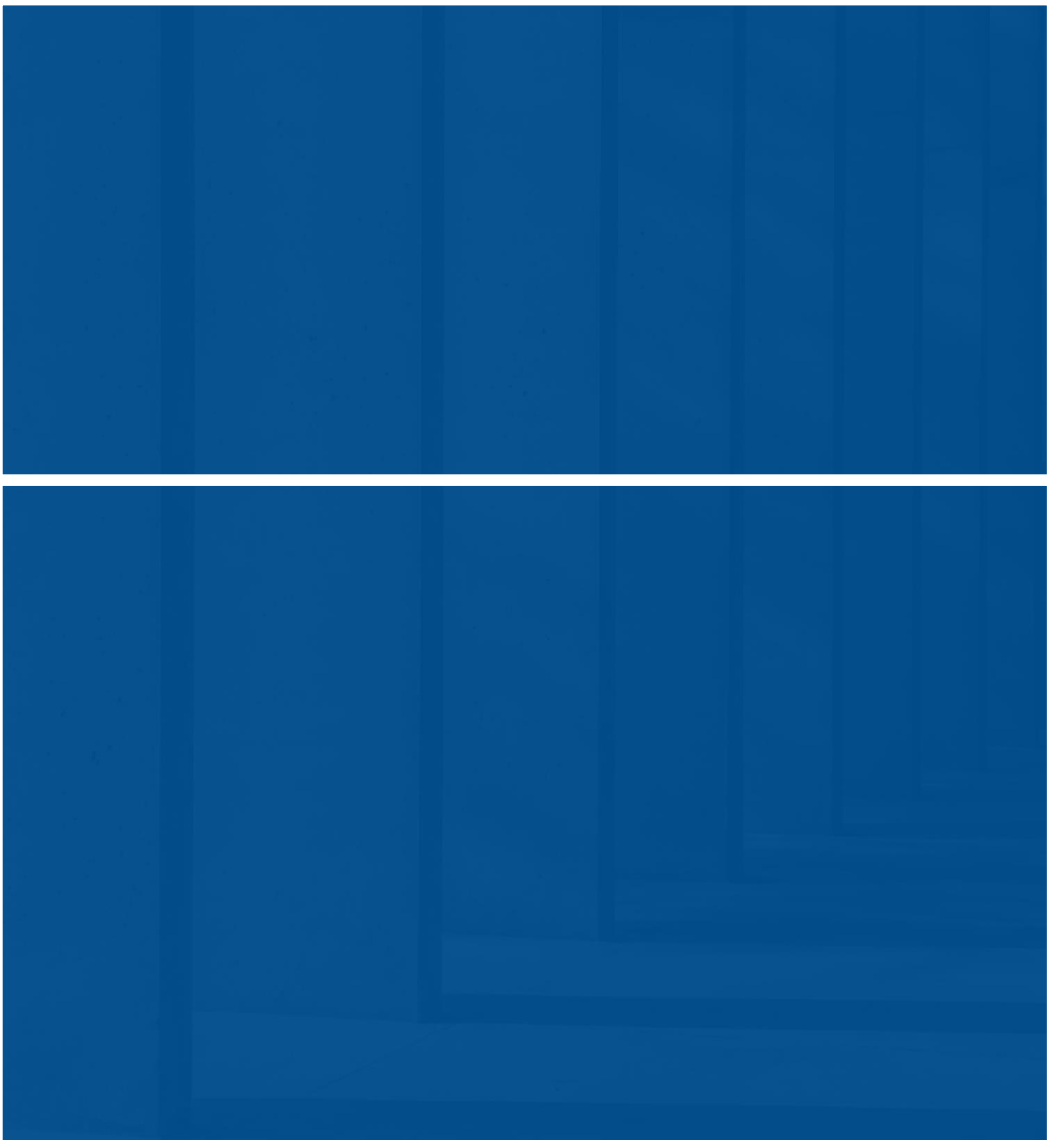
La definición del Modelo de Direccionamiento Comercial para los diferentes segmentos ha sido liderada por el Area de Formación Comercial (posteriormente al proyecto este Area fue reposicionada en cuanto a su nivel jerárquico y funciones dada su contribución al logro de los objetivos propuestos, asignándose la función de Metodología Comercial).

La metodología utilizada fue la siguiente :

1. Estudio en profundidad de los condicionantes del proyecto (cambio de roles, nueva operativa, diseño de los nuevos paneles, funciones nueva estructura de soporte territorial, lanzamiento de una nueva unidad de Servicio de Atención al Mediador (SAM), etc.
2. Estudio de la nueva segmentación de mediadores, identificando los criterios de asignación y los objetivos de cada segmento
3. Detalle del nuevo “motor de recomendaciones” (motor que en función de la evolución de cada mediador, realiza sugerencias de actuación basada en las best practices identificadas). Esta fase altamente fue co-creada con miembros representativos de la Organización Territorial.
4. Creación de grupos de expertos (incluyendo responsables de la Organización Territorial) a fin de trabajar una propuesta base de sistemática específica para cada segmento de mediador, recogiendo la expertise y buenas prácticas realizadas.
5. Esta fase se realizó con el apoyo de consultores externos expertos en la implantación de Modelos de Gestión Comercial, diseñando las bases de los Modelos de Direccionamiento Comercial y estableciendo un detalle de las rutinas comerciales adaptadas a la casuística de Generali (tipología, frecuencia, periodicidad, etc).
6. Desarrollo de las herramientas y tecnologías necesarias para dar soporte a la realización de las diferentes rutinas comerciales (herramienta análisis potencialidad de cada mediador, herramienta priorización de visitas, revisión de indicadores clave de soporte, check lists de verificación tareas, análisis DAFO y desarrollo herramientas informáticas tales como indicadores consecución objetivos, indicadores agregados por panel, indicadores digitalización clientes, ratios de conversión de planes de acción, actividades comerciales programadas, gestor de campañas, etc.  
**En la documentación adjunta se incorporan las Guías de Direccionamiento Comercial en donde se muestran todas las herramientas de soporte a cada rutina, en su mayoría incorporadas a Salesforce.**
7. Creación en Salesforce de un sistema de reporte específico y monitorización del cumplimiento de rutinas y resultados.
8. Workshops de co-creación con Responsables Territoriales de Canal. Se presentaron a este colectivo las propuestas base de sistemática para cada segmento de mediador, co-creando la metodología a adoptar para cada segmento de mediador.
9. Talleres SPECS con todos los Responsables Comerciales, en grupos de trabajo reducidos, para complementar la propuesta y validar su futura implementación. Realizaron adicionalmente una proyección de las cargas de trabajo derivadas de las rutinas comerciales y su frecuencia, en base al tamaño real de sus paneles de mediadores asignados.
10. Itinerarios formativos SPECS : Este cambio de rol requería una importante inversión en el desarrollo de habilidades que reposicionaran a los Responsables Comerciales como líderes coimerciales reconocidos por sus mediadores. Se realizaron : 1/ Taller de Dirección y Gestión Especializada (durante estos talleres prácticos se profundizó en el detalle de las rutinas, el sistema de monitorización a implantar y, en especial, en las competencias necesarias para abordar este cambio de rol -lidercoach- y en las técnicas a aplicar para cada fase y rutina). 2/ Negociación e Influencia con mediadores (centrado en aportar las técnicas para negociar planes de acción concretos con agentes y corredores y movilizarlos a la acción). 3/ Herramientas de gestión de equipos (taller para profundizar en el manejo de herramientas virtuales de gestión de equipos para dar soporte a la realización de las rutinas “híbridas”. 4/ Análisis del Desempeño Comercial (orientado a identificar causas de bajo rendimiento -comerciales, formativas y motivacionales- que establezcan un plan de actuación a evacuar durante las reuniones individuales, grupales y de formación establecidas en las rutinas). 5/ Seguimiento implantación rutinas y sistema de reporte (evaluación de la marcha de la sistemática a fin de determinar posibles ajustes).
11. Comisiones de seguimiento : Para verificar el correcto cumplimiento de las rutinas, se crea un cuadro mando por Dirección Territorial. La implantación del modelo se revisa trimestralmente en el ámbito de las diferentes Direcciones Territoriales.



# METODOLOGÍA UTILIZADA



# RESULTADOS OBTENIDOS



Los resultados obtenidos muestran -a pesar de los riesgos y complejidad de la iniciativa- el impacto logrado en términos de resultados verificables :

**1. Incremento productividad de agentes y corredores**

El concepto de productividad establecido por la Cia para la red muestra un récord absoluto histórica, llegando a cotas de un 75% de mediadores catalogados como productivos

**2. Mejora operativa y niveles de servicio**

La creación del Servicio de Atención al Mediador (SAM) y la asunción de tareas procedentes del Centro de Suscripción (CSG) han generado una mejora operativa importante (reducción de incidencias, mejoras en la agilidad del servicio, etc) plasmada en una evolución muy positiva del NPS, tanto de clientes como de mediadores.

**3. Incremento resultados/negocio**

Los cambios introducidos han facilitado el desarrollo de negocio cifrado en un incremento promedio del 15%.

**4. R-NPS (NPS Relacional)**

Fruto de los cambios, el R-NPS posiciona a generali como líder del sector, por delante de nuestros "peers" (Axa, Allianz, Zurich, etc)

**5. Estabilidad de la Red de Distribución**

Se ha logrado estabilizar y reducir la volatilidad en la red de mediadores, consolidándola y desarrollándola pese a las "amenazas" y la tendencia del sector.

**6. Refuerzo y empoderamiento de la Organización Territorial**

Empoderamiento de la estructura territorial (Direcciones Territoriales) otorgando un nuevo impulso a través de una ampliación de su nivel de autonomía. Este elemento es crucial para mantener el "ADN" de nuestro Modelo de Distribución basado en la cercanía a nuestros mediadores

**7. Especialización de la Gestión Comercial**

La especialización por segmentos (agentes y corredores) y la implantación de una metodología de gestión comercial, optimiza e introduce mejoras significativas en la gestión de la red que se traducen y explican los resultados expuestos.

**8. Teletrabajo**

Colateralmente, estos cambios han permitido implementar el teletrabajo para el personal comercial (no únicamente de Central) a través de herramientas que consolidan un modelo de servicio "híbrido"



# EQUIPO RESPONSABLE

---

## **EQUIPO DE DISEÑO**

El equipo que ha liderado esta iniciativa es el compuesto por el Area de Metodología y Formación Comercial, en coordinación con las Areas de Organización Territorial, Canal Agentes, Canal Corredores y Distributor Experience.

- Francesc Giralt (Director Area de Metodología y Formación Comercial)
- Gabriel Méndez (Metodología y Formación Comercial)

## **PRINCIPALES AREAS IMPLICADAS**

- Ramiro Barral (Organización Territorial)
- Santiago Garcia (Canal Agentes)
- Elena Garcia (Canal Corredores)
- Juan C. Moreno (Distributor Experience)

## **SOPORTE**

Consultoria externa especializada en Modelos de Gestión Comercial (TATUM).

## **EQUIPO DE IMPLANTACIÓN**

Compuesto por los Responsables Territoriales de Metodología y Formación Comercial (David Rueda, David Olaria, M.A. Caballero, Jesús Palmero, Antonio Espinosa, Gaizka Elordi y Xabier Iglesias).

PD/ Durante el desarrollo del proyecto se incorpora sara Santisteban al equipo de proyecto



**-GREF**

# MATERIAL ADICIONAL

A fin de que el Tribunal del GREF pueda realizar una valoración adecuada de la iniciativa (dada la limitada extensión de esta memoria), adjuntamos un ejemplo de una de las Guías de Direccionamiento Comercial (Guía de Agentes en Formación). En ella se desarrolla y concreta todo lo explicado, aportando información de las rutinas, herramientas de gestión comercial aportadas, soporte tecnológico, etc. Consideramos es un elemento indispensable para que Udes. valoren el alcance de esta iniciativa.

La misma proporciona una descripción detallada de la metodología planteada : 1/ Misión, principios de actuación y rol 2/ Resúmen rutinas de Direccionamiento Comercial 3/ Sistemática de Direccionamiento Comercial (Rutinas de Planificación, Desarrollo/Dinamización y Seguimiento Inteligente). Se incluye un Anexo con las herramientas aportadas.

Existe un Guía diferenciada para cada segmento de mediador.



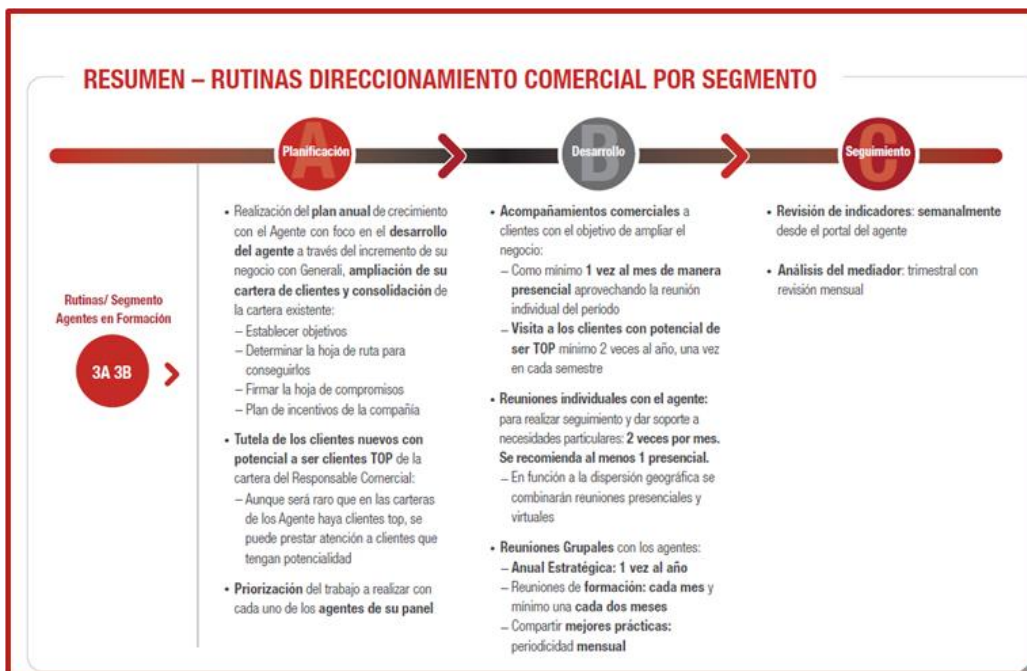
En caso de ser necesario, aportariamos el resto de Guías.

**NO OBSTANTE, POR CUESTIONES LÓGICAS DE CONFIDENCIALIDAD, ROGAMOS QUE ESTA GUIA SEA DE USO EXCLUSIVO POR EL TRIBUNAL, NO AUTORIZÁNDOSE SU DISTRIBUCIÓN AL RESTO DE ASOCIADOS.**

**EN CASO DE PRECISARLO, ESTAREMOS ENCANTADOS DE APORTAR AL TRIBUNAL MÁS INFORMACIÓN.**



**APORTAMOS ADICIONALMENTE UN RESUMEN VISUAL Y A MODO DE EJEMPLO DE DESCRIPCIÓN DE UNA TAREA (DISEÑO PLAN DE ACCIÓN COMERCIAL CON EL MEDIADOR) DENTRO DE LA RUTINA DE PLANIFICACIÓN (REUNIÓN DE PLANIFICACIÓN QUE SE REALIZA CON EL MEDIADOR A INICIOS DE AÑO PARA CONCRETAR LAS ACCIONES A REALIZAR).**



## PASO A PASO PARA EL DISEÑO DE LOS PLANES DE ACCIÓN



## ACCIONES RECOMENDADAS - RED EN FORMACIÓN

**Ampliación de Volumen de Negocio**

- Suscripción de planes de acción que aumenten el número de clientes.
- Analizar el conocimiento técnico del agente para reforzar aquello que sea necesario: portal, plan financiero, conocimientos de productos Generali, habilidades técnicas básicas, conocimiento de la competencia, herramientas de la compañía.
- Incluir formación en Emisión: contratación, proyecto de seguro, cálculo rápido, A.I.E, etc.
- Análisis y planes de acción de referidos, y vencimientos registrados.
- Poner el foco en el cumplimiento de los bonos Agente's.
- Acciones de Upselling en la cartera de clientes del agente.
- Establecimiento de visitas de acompañamientos y tutelajes que el agente requiera para su desarrollo.
- Incremento de clientes MI Generali. Aumento de clientes con firma digital.
- Revisiones de la disposición del Canon Digital cuando sea incluido por antigüedad.

**Gestión del Negocio del Agente**

- Analizar el correcto manejo de los leads de la cartera y el volumen de referidos que posee.
- Acordar planes de acciones mitigadoras del riesgo cuando su nivel sea medio o alto.
- Revisión de las actividades comerciales básicas del agente para mantener negocio y crecer: referidos, venta cruzada, incremento de clientes, ramos en los que está más cómodo.
- Revisión con el agente de la Guía del Manager para conocer la disponibilidad y uso de las herramientas de la compañía. Informar al agente sobre la posibilidad de solicitar una retención reducida (7%).

**3A 3B**

## Diseño de Planes de Acción Comercial

1

### REUNIÓN DE PLANIFICACIÓN ANUAL CON EL AGENTE

Una vez al año se realizará una reunión individual con cada agente del panel para definir los objetivos, realizar una evaluación de los resultados logrados el año anterior, y establecer acciones concretas para el próximo año. También se aprovechará a reforzar aspectos institucionales como la estrategia de la compañía, los valores y principios de actuación esperados.

Objetivo	Duración	Periodicidad	Temas a tratar	Participantes	Liderazgo de la reunión	¿Quién convoca?	Tipo de reunión
----------	----------	--------------	----------------	---------------	-------------------------	-----------------	-----------------

## Temas a tratar



- Solicitar al Agente los que cree que pueden ser sus aspectos fuertes y sus áreas de mejora para realizar el trabajo.
- Establecer conjuntamente la evolución que se espera del Agente en los meses siguientes dentro de su **plan de carrera** y **plan de excelencia**.
- Si aplicase análisis del cumplimiento de objetivos del año anterior.
- Comunicación de los **objetivos** para el Agente para el año en curso vinculado a los objetivos como equipo (cartera del responsable) y a los de la compañía (Generali).
- Consultar el motor de recomendaciones Generali para establecer acciones concretas para el logro de los objetivos. Construcción de la **hoja de ruta** para el año.
- Establecer el plan de trabajo anual que realizarán.
- En caso de que haya **clientes con potencial TOP** en la cartera del Agente, definir y calendarizar las visitas anuales (dos) que realizarán.
- Firmar la **hoja de compromisos** con el Agente.

## **ANEXO : “CONTRIBUCIÓN DE LAS AREAS DE FORMACIÓN A NEGOCIO”**

La iniciativa presentada (SPECs) esperamos sea valorada por Udes. Quizás su principal valor resida en que pueda servir de ejemplo a otras Organizaciones asociadas y mostrar como las Areas de Formación pueden “reinventarse” para contribuir a la consecución de los objetivos organizativos y de negocio, desde el desarrollo de acciones estratégicas de “alto impacto”.

Consideramos que ésta ha sido la principal aportación de nuestro ámbito a un proyecto estratégico crítico para la Organización en términos de resultados, complejo por sus derivadas (tanto tecnológicas, a nivel de procesos, de metodología y de gestión del cambio) y no exento de riesgos.

Gracias a este proyecto, nuestro Area fue reconocida por la Dirección General por su influencia estratégica en el proceso de transformación de la Cia y reposicionada a nivel de organigrama a un nivel superior, asignándosele nuevas competencias y funciones vinculadas con los procesos de transformación en curso y el diseño de metodologías comerciales y sistemáticas de trabajo.

Ello implica la necesidad de reflexionar para “evolucionar” nuestro rol. Debemos pasar de ser “formadores” a pasar a ser “consultores de desempeño” utilizando diferentes palancas de actuación más allá de la formación y el entrenamiento.

Consideramos es vital vincular nuestra actuación a la mejora de KPIs y resultados concretos en los diferentes proyectos estratégicos y de transformación en los que participemos/lideremos.

Esperemos que nuestra aportación sea valorada por algunos de nuestros Asociados como un “paso” que como función debemos almenos plantear. Esta ha sido siempre una de las principales contribuciones del GREF a nuestra función.