

Pilar Concejo, directora de Formación de BBVA, y Oriol Mas, director general de Randstad Direct&Training

B-Token representa una auténtica revolución en la Formación de BBVA

Desde que naciera la idea de Campus Wallet encerrados en una sala Pilar Concejo y Alberto González de Mena con el reto encima de la mesa de conseguir que el aprendizaje continuo fuera un hábito en el día a día de los empleados de BBVA, hasta que 80.000 de sus empleados utilicen ya este modelo formativo transformado en B-Token ha pasado solo poco más de un año. Han sido doce meses de auténtica revolución en la formación de la entidad que ha calado de tal forma que la moneda virtual utilizada en el modelo, los 'tokens', ha pasado a formar parte del imaginario colectivo y no extraña encontrarse a algún director general preguntando con humor si una actividad le reportará tokens o a un candidato en un proceso de selección, esta vez sí muy en serio, si él también podrá acceder a B-Token.

Desde que en febrero de 2018 BBVA lanzara un piloto de Campus Wallet dirigido a 4.000 de sus profesionales hasta la finalización del año con el acceso a la plataforma formativa y marketplace –ya conocido como B-Token– por parte de 80.000 empleados en el mundo han sucedido muchas cosas, ¿podría explicar brevemente su evolución?

Pilar Concejo (P.C.): Cuando en febrero lanzamos un piloto de Campus Wallet a 4.000 empleados del grupo elegimos tres colectivos muy diferentes con objeto de analizar el comportamiento de Campus Wallet en distintos ámbitos. Entraron en el piloto 1.000 profesionales de los servicios centrales, 2.000 profesionales de una territorial de España y 1.000 profesionales de Argentina. Esto nos permitió ver el funcionamiento de Campus Wallet en la central, en la red y en una geografía de América del Sur.

Tras el éxito, el 92% de profesionales del piloto accedió a Campus Wallet y el número de horas de formación se incrementó en un 11%, por lo que decidimos implantarlo en todo el Grupo. Hoy, cerca de 80.000 profesionales están en Campus Wallet.

¿En qué puntos del proyecto ha colaborado Randstad y cuáles han sido sus principales retos?

Oriol Mas (O.M.): Hemos sido una palanca de cambio en la implementación y estamos apoyando al equipo en el lanzamiento de cada fase. También preparamos *dashboards* para dar un adecuado seguimiento e incorporamos en los procesos de gestión de la formación del banco el nuevo B-Token.

En cuanto a los retos, destacaría en primer lugar el reto en sí mismo de trabajar juntos en un proyecto tan innovador y con tanto impacto debido a la propia dimensión del banco. En este tipo de proyectos siempre quieres tener a los mejores ya que sentimos mucha responsabilidad de acompañar a BBVA con B-Token, porque nosotros aportamos una capa de servicio que debe gestionar de forma efectiva los procesos de formación: nuestro reto a futuro será

precisamente gestionar un modelo formativo que no funcionará por la vía de itinerarios *standars*, sino que será el propio empleado el que decide en parte en qué se forma.

Por último, destacaría nuestra contribución en promover y ayudar con nuestros procesos de trabajo una forma de hacer real y efectiva el *sharing* de contenidos.

P.C.: Campus Wallet, ahora B-Token, se ha podido lanzar gracias a la ayuda de un gran equipo. El que dirige Oriol ha sido fundamental y nos han

ido orientando en el desarrollo gracias a toda la información que nos facilitan acerca de qué está pasando. Conocer los datos acerca de lo que el empleado elige, lo que prioriza, qué contenidos, qué canales, cuándo lo hace... tiene para nosotros una enorme importancia.

En los últimos meses la potencia del concepto de intercambio de tokens en el marketplace ha transformado a Campus Wallet en B-Token. ¿Cree que podría ser el embrión de proyectos más ambiciosos si cabe y de auténtica transformación en las relaciones interpersonales y corporativas en el seno de las empresas?

P.C.: Sin duda va a ir más allá. Campus Wallet está siendo una auténtica revolución. Tal es así, que tras el éxito que está teniendo estamos analizando la posibilidad de extender Campus Wallet a otros servicios y productos del Grupo. Este modelo tiene un potencial enorme. Este es el motivo por el que Campus Wallet pasa a denominarse B-Token, para dar cabida a más servicios y productos, más allá de Formación. De hecho, tenemos muchas áreas llamando





Pilar Concejo, BBVA:
“Blockchain ha sido nuestra inspiración a la hora de crear B-Token”

a la puerta, todas quieren que sus servicios ofrezcan *tokens* y entonces lo que hay que ver es qué quiere priorizar el grupo, vinculado a la estrategia.

“Learn as much as you want” y “Do it yourself” son dos conceptos que inspiran el funcionamiento de la plataforma formativa ¿Por qué cree que han sido tan cruciales en el éxito y acogida de la fórmula?

PC.: El hecho de que el empleado se sienta realmente protagonista de su desarrollo, que vea que puede optar a cualquiera de los programas formativos del Grupo, online o presenciales, y que él o ella elija qué, cómo y cuándo, son factores cruciales del éxito de B-Token.

También estamos viendo que hay perfiles que están en lo que denominamos “modo ahorro”, es decir, que están ingresando sin consumir con la previsión de ir al Programa Corporativo de Dirección.

El grupo apuesta por ti, puedes formarte tanto como quieras y en lo que quieras y, además, tú eliges, no tienes que esperar a que alguien te convoque o a que tu jefe lo autorice... ¿Cómo no va a ser un éxito si yo decido y hago libremente lo que me interesa para mi desarrollo?

¿Qué otras ideas fuerza han sido decisivas en el éxito del proyecto?

PC.: El impulso de *Sharing*, es decir el hecho de compartir conocimiento entre profesionales. Somos conscientes de que tenemos mucho talento interno y establecer un mecanismo de reconocimiento a aquellos profesionales que comparten conocimiento con otros compañeros es otro de los factores de éxito de B-Token. ¡Está aflorando mucho talento interno y estamos encantados!

Hemos creado una gran comunidad de aprendizaje donde los propios profesionales son los que generan el conocimiento y lo comparten.

Otro punto es que es divertido. La experiencia de usuario agradable y divertida es otro de los puntos clave del éxito del proyecto.

Para Randstad, en modo ya de análisis global, ¿cuáles serán los retos en materia de Training para 2019?

O.M.: Muchas compañías están inmersas en procesos de transformación de sus modelos de formación: con unas palabras u otras, hablamos de poner al empleado en el centro. Nosotros queremos acompañar a estos clientes en estos nuevos retos. Ya estamos participando con diferentes clientes en modelos de gestión del cambio.

Continuará siendo un reto medir la transferencia y creo que, cada vez más, tendremos que incorporar más parámetros de medición relacionados con “aquello que aprendemos es lo que más compartimos, en lo que más formamos a otros lo que genera mayor interés”. Me salgo un pelín del “modelo Kirkpatrick,” pero es que echo de menos esta dimensión del aprendizaje que representa el compartir.

Se empezará a ver a los sistemas de formación como generadores de datos: transformar estos datos, llevarlos a información de valor y luego trasladarlos a mejoras. Cada vez nos piden más Data Scientist para sacar partido de las enormes estadísticas que se generan en los procesos de aprendizaje y que nos permiten saber qué interesa a mis empleados, cómo buscan aquello en lo que se quieren formar o en qué colectivos tendré más éxito lanzando una formación.

Se empezará a diseñar la experiencia del empleado en relación a la formación: ¿hemos decidido cuál es el *journey* de nuestro empleado en relación a la formación? ¿Hemos creado y diseñado cada evento? Hoy resulta muy caro captar y retener talento y la formación nos da una oportunidad más de crear marca como empleador, generar una experiencia excelente al candidato. Incluso diseñar procesos tan administrativos como el contenido de una convocatoria puede marcar el grado de éxito de asistencia a una formación.

¿Hemos pensado en ello? Creo firmemente que la formación es una palanca de competitividad de las empresas; a veces, no poder abordar estos retos puede representar quedarse fuera del mercado en pocos años. Externalizar es otro de los retos del mundo *training*. Esto nos puede generar mucha velocidad en abordar estos cambios que los mercados nos exigen. Nos encanta ayudar a nuestros clientes en estos retos.

La inspiración en el sistema blockchain ha sido también crucial. ¿qué cree que aporta este concepto en la formación y desarrollo de los profesionales y en la compartición de conocimiento?

PC.: *Blockchain* ha sido nuestra inspiración a la hora de crear B-Token. Nunca imaginé que *blockchain* pudiera impactar en mi día a día de formación, pero así ha sido. ¡La idea de descentralizar el acceso a la formación o la de considerar al profesional como un nodo del sistema que interactúa libremente en nuestro *marketplace* nos cautivaron!

¿Cómo se incluyen los MOOC en este panorama?

PC.: En nuestro catálogo tenemos MOOC que cree-



Oriol Mas, Randstad:
“Hemos contribuido a promover el sharing de contenidos”

mos que son relevantes y están de acuerdo con lo que hacemos en el grupo. Hacemos un filtro de las miles que existen en el mercado.

O.M.: Creo que es una fórmula con mucho sentido porque hoy sabemos que nuestras ventajas competitivas como compañía no van a durar más que unos pocos años. Si nuestros modelos económicos cambian con tanta rapidez, tenemos el reto de ajustar el desarrollo de las personas a esta velocidad, donde las competencias necesarias cambian de forma rápida. Los MOOC, por supuesto, pueden ser una forma de abastecer de este conocimiento cambiante. No podemos pretender abordar el problema de *update* de contenidos desde una compra de catálogo, debemos implementar las medidas para asegurar que la actualización fluye hacia nuestra empresa, con flexibilidad, pero organizándolo de forma proactiva.

¿Cuáles son los próximos retos de cara a 2019 para B-Token?

PC.: Tenemos que implantar B-Token en todo el Grupo. Ya tenemos B-Token en Argentina, Colombia, España, México y Venezuela, pero nos faltan algunas geografías.

Estamos, además, analizando cómo extender el modelo a otros productos y servicios más allá de formación. Tenemos muchas áreas de BBVA interesadas en ofrecer B-Tokens por sus servicios y productos.

Pero, sobre todo, explotar toda la información de que disponemos. Tenemos mucha información sobre qué es lo que demanda el profesional cuando tiene el protagonismo y la libertad de elegir. Esto nos proporciona mucha información para poder tomar decisiones y priorizar los temas y canales que interesan al profesional. ¡Tenemos un gran reto y mucho por hacer en este ámbito! ■