

Elisabetta Galli, Global head of Knowledge and Development, y Berta Merelles, directora de Formación Corporativa, de Banco Santander, y Antonio Rubio, director de I+D, de Overlap

Queremos acercar el aprendizaje a la persona

El nuevo modelo de aprendizaje de Banco Santander tiene como base apoyar la evolución del negocio poniendo al empleado en el centro de la nueva estrategia. Por ello han creado un entorno de formación dinámico junto con sus Academias locales, donde co-crear, compartir experiencias y mejores prácticas, y en este viaje de transformación cuenta con Overlap como partner de confianza.

¿En qué consiste la evolución del modelo de aprendizaje de Santander Global?

Elisabetta Galli (E.G.): El mundo avanza y cambia a una velocidad vertiginosa, lo que está condicionando nuestra forma de trabajar, de relacionarnos y de aprender. En este contexto, Santander se suma al cambio con una nueva forma de trabajar y de liderar. La nueva estrategia global de Conocimiento y Desarrollo define la nueva forma de aprender y de enseñar en Santander.

¿Cómo contribuye esta nueva Learning Strategy a su misión y estrategia?

Berta Merelles (B.M.): La nueva estrategia global de Conocimiento y Desarrollo actúa como palanca para apoyar la transformación del negocio, conectar la gestión global del talento y facilitar el cambio de mentalidad del Grupo, cambio cultural que se recoge en los nuevos comportamientos corporativos, esencia e identidad que caracteriza al nuevo ciudadano global Santander. Con este modelo de aprendizaje queremos poner al empleado en el centro de nuestra estrategia. En su diseño tuvimos en cuenta la misión y visión del banco, el *target*, el modelo de negocio y los pilares de la cultura corporativa.

¿Cómo da respuesta a los retos futuros del sector?

E.G.: Hemos creado un entorno de formación dinámico junto con las Academias locales, donde co-crear, compartir experiencias y mejores prácticas. Partimos de una oferta global de conocimiento estratégico, una única cultura, un mismo estilo de liderazgo y un enfoque de negocio y contamos con el

impulso de acciones concretas como Solaruco Pop Up, que nos permite que las mejores iniciativas de aprendizaje viajen y sean implantadas localmente de una manera sencilla y muy eficiente. Queremos que la nueva experiencia de formación Santander sea de todos y para todos con un eslogan común: "Nunca dejes de aprender". Para ello vamos a generar un Ecosistema de Aprendizaje Continuo, acercando el aprendizaje a la persona.

¿Cómo han gestionado la experiencia del empleado en relación al aprendizaje?

B.M.: Centrándonos en el empleado, hemos diseñado todos los procesos que tienen que ver con el aprendizaje, estableciendo principios básicos para generar esta nueva experiencia Santander: la formación debe ser un viaje, no tan solo un evento formativo; el programa debe ser atractivo y responder a las necesidades de cada participante; el contenido se debe diseñar bajo diferentes metodologías y debe estar disponible 24/7; la experiencia es lo más importante; el participante debe tener un rol proactivo; y el resultado debe ser transformador para el participante, una nueva manera de trabajar y de relacionarse con su entorno.

¿Cómo se logra que el empleado se involucre en su autodesarrollo?

E.G.: Nuestra estrategia de aprendizaje tiene tres principios básicos: conectar, colaborar y cultivar y para ello necesitamos que las personas: estén conectadas y se conviertan en el principal protagonista de su desarrollo; que colaboren y que compartan su experiencia al mismo tiempo que aprovechan la de los demás; que nos ayuden a cultivar, respetando y fomentando los tiempos de aprendizaje.

¿Cómo van a medir el impacto del aprendizaje en la organización?

B.M.: Tenemos un cuadro de mando en el que se miden los distintos indicadores. Además, para el próximo año hemos diseñado indicadores que nos apoyen la estrategia de aprendizaje continuo; así, se ha establecido que para que la persona pueda acceder a la formación desde su puesto de trabajo, vamos a



incrementar el porcentaje de formación virtual; para promover que la formación sea de todos y para todos, promoviendo la co-creación y la colaboración, vamos a incrementar el número de participantes y la oferta de cursos globales; y para mejorar en la personalización y conciliación de la formación, vamos a introducir indicadores NPS y marcar una nueva política de cancelaciones en programas de formación.

Han recurrido a Overlap para colaborar con ustedes. ¿Por qué este partner?

E.G.: Hay una relación de *partnership*. Trabajamos juntos desde hace tiempo y nos conocemos y apoyamos mutuamente. Por otro lado, conocen muy bien las tendencias que hay en el mercado y tienen un departamento de I+D+i muy potente y que ayuda mucho a tener una estrategia de futuro, y además son especialistas en temas de aprendizaje. Para nosotros, es la trilogía perfecta.

¿Cómo se vincula este proyecto con el Informe de Tendencias de Aprendizaje y Desarrollo 2017-2020 de Overlap?

Antonio Rubio: Para Overlap, este proyecto ha supuesto la confirmación de que la tendencia *Learning Experience*, que fue identificada en dicho informe, va a consistir en un elemento clave de innovación en las áreas de Aprendizaje de las principales empresas ■

