



PREMIO GLOBAL DIGITAL ADOPTER **BANKIA**

Antonio Ortega, Consejero, Director de Personas, Medios y Tecnología de Bankia, recibe el premio de manos de la Ministra de Empleo y Seguridad Social, Doña Fátima Báñez, a la que acompañan Juan Pedro Moreno y Alfonso de Salas.

REDACCIÓN ORH

EL PROYECTO DE TRANSFORMACIÓN CULTURAL DIGITAL DE BANKIA

El sector financiero es un paradigma del cambio radical que están experimentando los modelos de negocio tradicionales fuertemente impactados por la digitalización. Bankia con su proyecto de transformación digital afronta la necesaria creación de una nueva cultura en la que las competencias digitales influyen en todos y cada uno de los procesos de interacción empresa-empleado y empleado-cliente. Su planteamiento integral, estratégico e innovador le han hecho merecedor del Premio Global Digital Talent en su categoría de Digital Adopter.

A partir de una iniciativa del Comité de Transformación, Bankia lanzó en julio de 2016 un ambicioso proyecto de transformación digital, una iniciativa transversal y global, con el foco puesto en el cliente y alineada con el posicionamiento de la entidad presidido por los atributos de cercanía, sencillez y transparencia. El proyecto enlaza los ámbitos de Equipos/Tecnología y Negocio/Clientes y consecuentemente busca la consolidación de una nueva cultura y un nuevo perfil competencial, decididamente orientado hacia las habilidades digitales.

- Tres son los objetivos básicos de la iniciativa, teniendo a las personas como protagonistas en el cambio: Favorecer la digitalización de nuestros clientes y atraer a nuevos clientes al evolucionado entorno digital (Sencillez)
- Promover un cambio cultural entre los empleados dotándolos de nuevos conocimientos y aptitudes (Cercanía)

- Conseguir que los empleados visualicen su futuro en el entorno digital de Bankia (Transparencia)

Y tres son también los ámbitos de gestión, interrelacionados entre sí, en torno a los que se está articulado el plan de actuación:

- **Transformación**, que está trabajando en la evolución de los clientes hacia los canales digitales a introducción de una visión multicanal en la sistemática comercial con la ayuda de una red de cambio (lanzamientos de informes de multicanalidad del cuadro de mando, etc.) y en la definición de nuevas formas de trabajar.
- **Personas**, que está permitiendo adquirir nuevas competencias y nuevas capacidades digitales, identificando skills y roles digitales.
- **Comunicación**, con la que la Alta Dirección está liderando y esponsorizando la transformación cultural y a través de la cual se está definiendo también el branding y la identidad visual del proyecto (vídeos, kickoff

> Transformación Cultural Digital

Proceso de transformación Cultural hacia una nueva cultura y perfil del empleado, digitalmente competente, interiorizando el cambio en la organización y realizando acciones para impulsar la cultura digital a nivel interno, para ser capaces de adaptarse a la evolución del modelo de mercado y cliente.

Bankia





HITOS CONSEGUIDOS

- Mejora de la experiencia multicanalidad de los clientes, mediante un análisis de su experiencia digital (client journey) –captando y reteniendo clientes.
- Contar con un equipo humano: una red de cambio (partners digitales) que ayuda a difundir las buenas prácticas y los nuevos comportamientos, así como captar la percepción de los empleados.
- Búsqueda de nuevos canales de venta digital, nuevos productos y servicios facilitados por los nuevos canales digitales.

Fuente: Bankia, 2017.

red de cambio con presidente, nueva web pública etc.).

La organización del proyecto en estos tres puntos responde al convencimiento de que el cambio que supone la transformación digital, debe nacer en las personas, por lo que es necesaria la implicación de los propios empleados de la entidad.

EQUIPO Y ALCANCE]

El área de Nuevos Modelos de Distribución, las diversas áreas de Negocio, la dirección de Personas y la de Comunicación conforman un equipo transversal estructurado en dos niveles:

- Un Grupo Director, que cuenta con un sponsor del Comité de Dirección.
- Un Grupo Ejecutivo.



COLECTIVOS IMPACTADOS

- Alta Dirección
- Directores
- Gerentes y jefes de departamento
- Técnicos
- Comerciales
- Administrativos

ÁREAS IMPLICADAS EN EL DISEÑO

- Nuevos modelos de distribución
- Personas
- Comunicación
- Red minorista
- Desarrollo comercial de clientes

ÁREAS IMPLICADAS EN EL DESARROLLO

- Nuevos modelos de distribución
- Personas
- Comunicación
- Tecnología
- Marketing Digital
- Red minorista
- Desarrollo comercial de clientes

Fuente: Bankia, 2017.

Fruto de su trabajo conjunto es el diseño, entre abril y junio de 2016, de 9 iniciativas dentro de los 3 ámbitos de gestión antes citados.

INICIATIVAS]

El equipo de transformación digital ha acelerado la puesta en marcha de nuevos escenarios digitales que han permitido poner el foco aún más en el cliente y en sus necesidades, estar más cerca de él, atenderle en cualquier momento y lugar en el que se encuentre, así como establecer un modelo de relación con él más sencillo y más transparente.

Para potenciar la transformación, Bankia ha puesto en marcha la denominada "red de cambio", compuesta por diferentes colectivos internos entre los que se encuentran los Partners Digitales, personas seleccionadas por su



afinidad digital y posicionamiento interno que están "viralizando" internamente la estrategia de transformación digital. Esta red de cambio, formada por más de 120 Partners Digitales, los directores de zona, los directores comerciales y los directores territoriales, está jugando un papel muy importante en el proceso de transformación, participando en diferentes acciones de continuidad y refuerzo de conocimientos digitales.

Consciente de que la transformación digital implica trabajar de otra forma y adquirir nuevos conocimientos y habilidades, Bankia ha lanzado una escuela de talento digital que está formando a un elevado porcentaje de personas del banco. Con el apoyo del ISDI y el Instituto de Empresa se están abordando actuaciones formativas relacionadas con la transformación



CONCEPTOS CLAVE DEL PROYECTO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE BANKIA

- Situar al cliente en el centro, en lugar del producto (mejorar la experiencia del cliente).
- Tomar decisiones basadas en datos (análisis de datos de cada interacción con un cliente).
- Relación con el cliente a través de todos los canales de interacción y de cualquier dispositivo, web o móvil (multidispositivo).
- Adaptación y evolución de los nuevos canales con mejor continua y nuevas funcionalidades.
- Reducir los costes operacionales del negocio, reestructurando y digitalizando procesos.
- Equipos multidisciplinares (IT, Negocio, RR.HH.).
- Transformar la empresa desde dentro: cambiar la cultura de la empresa y dotar de nuevas capacidades digitales a la organización.
- Transformación cultural de la empresa, adquiriendo nuevas capacidades digitales y comportamientos así como nuevos modelos organizativos.

Fuente: Bankia, 2017.

digital detectadas a través de un proceso interno previo de identificación de necesidades.

Finalmente, el proyecto de transformación digital lleva consigo un plan de comunicación interna que pretende informar, inspirar e impulsar el proceso de cambio cultural interno. El plan contempla nuevos canales y nuevas formas de comunicar y, entre sus iniciativas cabe destacar la publicación de un vídeo "motivacional" de lanzamiento, la creación de un espacio propio en la Intranet que incorporará documentos audiovisuales, interactividad con los empleados, posibilidades de personalización, movilidad, gamificación, etc., la publicación de noticias y reportajes de transformación digital en Intranet y la revista interna, o la difusión entre los empleados de un vídeo con una conversación entre el presidente de la entidad, José Ignacio Goirigolzarri, y el entonces CEO de Google España, Javier Rodríguez Zapatero.

En resumen, la transformación digital en Bankia es un proyecto vivo, continuo y de rápida adaptación, que está transformando la cultura interna y la forma en la que la entidad se relaciona con sus clientes. Tal y como afirma el propio José Ignacio Goirigolzarri, "éste es un cambio inédito y extraordinario por dos razones: su velocidad exponencial y su carácter disruptivo".]