GREF NOTICIAS

NÚMERO 45

ENERO 2015

www.gref.org

Grupo de Responsables de Formación de Entidades Financieras

SUMARIO

- Editorial
- Las Redes Comerciales como fuente de Ventaja Competitiva
- Desarrollo de las Competencias Comerciales en un Entono Digital
- Las Redes Sociales como herramienta comercial
- Simuladores: la formación de habilidades orientada a resultados
- El proceso de Transformación Comercial
- Los momentos únicos de Banco Sabadell
- Programa la Comunidad: en Pelayo, el comercial juega
- ¿Por qué un Banco Online necesita oficinas?
- Las 5 tendencias globales clave
- Herramientas para el Desarrollo Comercial
- Medición de la Transferencia a Resultados
- Negocio Responsable
- Gestión de la Formación de Equipos Comerciales Externos
- Interpretar el nuevo guión de nuestra Función
- Vendes si Escuchas

CLAUSURA

COLABORACIONES ESPECIALES

VIDA ASOCIATIVA

PUBLICACIONES

EDICIÓN
GREF
Ramonet, 52 - 28033 Madrid
Tel.: 91 302 12 36
Fax: 91 766 84 95
E-mail: gref.info@gmail.com

DISEÑO Y MAQUETACIÓN
Ulises Comunicación

EDITORIAL

Por Paco Segrelles
Presidente

Retos para el 2015:

Hacia el exterior, el cliente
Hacia el interior, la personalización

Si ya estábamos persuadidos de la importancia del cliente en nuestros sectores bancario y asegurador, después de nuestra Reunión en ESIC, se ha elevado a la enésima potencia. Tanto que nos atrevemos a afirmar que buena parte de la formación debería basarse en la voz del cliente. De ahí la necesidad de escucharle y de formar a nuestros comerciales en la escucha activa y en las nuevas tecnologías. "El cliente - dice **Ana Botín** en reciente artículo en Harvard Deusto Business Review - siempre ha sido el rey, pero ahora tiene más poder que nunca debido a la revolución digital". Y añade: "Debemos adaptarnos a ella y al mismo tiempo tomar decisiones prudente".

Para formar en la escucha activa habrá que descender a detalles como analizar conversaciones, valorar el impacto de determinadas frases y palabras, seguir de cerca la actividad comercial para reconocer y elogiar los aspectos positivos y corregir los negativos, estar en contacto estrecho con los departamentos de atención al cliente para conocer las reclamaciones, es decir, partir de la realidad comercial para construir sobre ella.

"Se trata - dice **Enric Segarra** de la Deusto Business School - de ganar empatía y hacer un retrato psicosociológico de la persona que hay detrás de cada cliente para ser capaz de darle exactamente lo que precisa. Y no se trata sólo de darle al cliente lo que manifiestamente pide, sino deducir y anticiparse a lo que ni siquiera es consciente que va a necesitar mañana. La finalidad es ofrecer propuestas de valor imbatibles, sin dejar ni un solo flanco que, por insatisfecho, posibilite la entrada de nuestros competidores". ("La Innovación centrada en el cliente", Harvard Deusto Business Review, octubre 201).

"Y es que la entidades bancarias tradicionales - escribe **Maria Dolores Dancausa** - debemos mantenernos alerta. Firmas internacionales como PayPal, Apple, Amazon o Google, cambiarán las reglas del juego y espolearán el proceso de digitalización del negocio bancario. Tendremos que habilitar nuevos canales que irán desde la banca por Internet, ya plenamente establecida, a la banca móvil desde cualquier tipo de dispositivo, o la utilización de las redes sociales como plataforma de comunicación y de atención al cliente, de co-creación de productos financieros o, incluso, como canal de venta, gestión y compartición del ahorro. En definitiva una profundización de lo que se ha dado en llamar "banca contextual" o "banca de anticipación". ("Transición hacia una banca contextual", Harvard Business Review, diciembre 2014).

Todo cuanto llevamos dicho nos conduce necesariamente a adoptar una metodología de la formación que no puede ser otra que la "personalización". Sin duda que seguiremos necesitando actividades colectivas (cursos y seminarios), sobre todo en la formación de aspectos técnicos, pero el desarrollo de la persona requerirá una acción individualizada, una proximidad, una cercanía, en definitiva, un plan personalizado de desarrollo que recoja el itinerario a seguir en un hipotético camino de promoción vertical u horizontal, o de ambos. La Formación en las circunstancias actuales es selección. Selección de aquellos que demuestran interés, entusiasmo, compromiso, y en ellos, de la mano del jefe directo, primer y auténtico gestor de los recursos humanos, hay que volcarse e invertir lo que sea necesario dentro de los límites del presupuesto. Con ellos habrá que acordar los planes de acción correspondientes, animarlos y estimularlos, estableciendo momentos de revisión y verificando su cumplimiento sin solución de continuidad. **Miguel Bello.**

Hoy más que nunca,
los departamentos de
Formación y Desarrollo
tienen ante sí el reto de
impactar en los resultados
comerciales de su
Organización

OVERLAP
Capacidad para el Éxito

MADRID • BARCELONA • SÃO PAULO • MÉXICO DF • BOGOTÁ • LIMA • MONTERREY

www.overlap.net

APERTURA DE LA REUNIÓN GENERAL

Primer discurso apertura de las Jornadas

Por D. Felipe Llano Fernández

Director Adjunto a la Dirección General y Director de Executive Education de ESIC

Respecto a las jornadas celebradas, cuyo eje ha sido "**La Dinamización de las redes comerciales"** considerábamos clave y diferenciador poder desarrollarlas en ESIC, Escuela de negocios pionera en el desarrollo de la formación a profesionales en el ámbito del Marketing, la función comercial y el nuevo ecosistema digital.

ESIC Business & marketing School que precisamente celebra el próximo año su 50 aniversario, fue la **Escuela de negocios pionera** en promover el primer título de Grado en Gestión Comercial y Marketing en España y que en la actualidad desarrolla 9 títulos relacionados con la empresa y el Marketing.

En el ámbito de postgrado, hoy en día contamos con 19 títulos Master y 24 programas superiores, habiendo desarrollado más de 400 ediciones del Master GESCO, Master en Gestión Comercial y Marketing, programa Líder indiscutible en esta disciplina.

En la Executive Education contamos con más 15.000 alumnos año en formato abierto e In Company en nuestros campus de Madrid, Valencia, Sevilla, Zaragoza, Málaga, Barcelona, Pamplona, Bilbao, A Coruña y Granada.

Respecto a la formación in Company, destacar que tenemos más de 20 años de experiencia en dar respuesta a las necesidades de las compañías y sus profesionales en diferentes ámbitos funcionales en cualquier posición jerárquica, con más de 100 proyectos corporativos al año en prácticamente todos los sectores de actividad.

El **primer objetivo** fundamental que nos marcamos a la hora de afrontar un proyecto, es **escuchar** al cliente para conocer su necesidad, entenderla y apoyarle con las herramientas que nos proporciona la formación en la resolución de su problemática concreta, en definitiva, diagnosticar con profundidad y exactitud la situación de la organización, que nos permita **aportar** en cada caso **la solución más adecuada**.

En este sentido, destacar **nuestras capacidades** como **partner estratégico** en la definición, diseño, implantación y seguimiento de Escuelas corporativas orientadas fundamentalmente a cualificar y desarrollar la función comercial y de marketing, incorporando la nueva realidad digital de los clientes y los mercados.

Conscientes de la magnitud de dichos proyectos y las actuales tendencias en cuanto a perfiles y aspectos metodológicos, afrontamos la implantación de una manera integral y personalizada desde el punto de vista del individuo, bajo un entorno presencial, online, informal y colaborativo en función de los perfiles, segmentos e intereses de las personas.

Esic cuenta con más de 180 profesores en el área de la Executive Education con una amplia experiencia docente y empresarial organizados por experiencia en diferentes áreas de gestión (estrategia, marketing, ventas, digital, habilidades directivas,…) y al mismo tiempo con una alta especialización sectorial.

Concretamente los actuales clientes de diferentes sectores - entre ellos Banca y Seguros - destacan la amplia cobertura territorial, claustro experto, recursos de aprendizaje, experiencia dilatada en redes comerciales y colectivos de marketing, solvencia, certificación por parte de ESIC y por último en nivel de customización a la realidad sectorial, atender a las demandas de la Dirección y adaptación a diferentes colectivos, a la hora de confiar en un Partner Integral.

En definitiva, la experiencia en colectivos comerciales, desarrollo de negocio y marketing en proyectos corporativos durante más de 100.000 horas de formación en más de 50 programas superiores corporativos en los últimos 20 años hacen de ESIC una apuesta segura.

Por último, felicitar al Gref, a los coordinadores de las diferentes mesas de trabajo y todos aquellos ponentes que han intervenido, dado el alto nivel de las ponencias, las reflexiones de las diferentes compañías, que han contribuido a compartir experiencias y mejores prácticas en el ámbito comercial y al mismo tiempo exponer los retos y oportunidades a los que se enfrentan este sectores tan estratégicos.

Agradecimientos

Queremos trasladar nuestro agradecimiento al GREF y concretamente a Paco Segrelles y su equipo por haber contado con ESIC para la realización de la XXI edición de las Jornadas de Estudio del GREF, celebradas los días 27 y 28 de noviembre.

Así mismo, fue una grata sorpresa y al mismo tiempo un gran honor, el haber recibido el símbolo institucional del GREF, que ESIC llevará con orgullo por haber contribuido como anfitrión en estas jornadas ante este magnífico grupo de profesionales, compuesto por entidades financieras y seguros.

APERTURA DE LA REUNIÓN GENERAL

Segundo discurso apertura de las Jornadas

Las Redes Comerciales
como fuente de ventaja competitiva

Por Javier Molina Acebo

Miembro del Consejo de la EdV de ESIC Business & Marketing School, y consultor-formador del área de Executive Education de la misma Escuela.

Cuando un 33% de los ahorradores europeos no confían en su entidad, el 50% está considerando cambiar de banco y el 72% de los asegurados podrían cambiar de compañía fácilmente en su próximo vencimiento, el problema realmente es continuar desarrollando acciones comerciales específicas en una situación de superávit coyuntural de precios, primas o, en su caso, de exceso de comisiones, en lugar de centrar el esfuerzo en el desarrollo de acciones comerciales propias de un diagnóstico más certero, como es en la mejora de un déficit estructural de confianza.

Independientemente del sector, **uno de los cambios más relevantes que nos encontramos en los procesos comerciales es la presencia de un nuevo sentimiento: el miedo.** Hoy lo que el cliente experimenta en el ejercicio de la decisión de compra es algo más que dudas, se llama miedo; miedo al error, pavor a equivocarse. Este sentimiento se acrecienta exponencialmente cuando la compra versa sobre un producto o servicio que cumple alguna de las tres siguientes características: que sea un intangible, que sea difícil de describir y, por tanto, de comprender con facilidad, o bien que su adquisición implique algún tipo de permanencia. Es curioso que la mayoría de los productos de ámbito financiero o asegurador cumplen no solo una, sino las tres condiciones al tiempo. Esta circunstancia sumada a los datos sectoriales de un nivel de satisfacción tímidamente cubierto (en banca, y sobre una escala 0-10, el nivel medio de satisfacción con el banco principal es 6,4; y en seguros, valga el ejemplo de que sólo el 28% de los clientes indican haber tenido una experiencia positiva), le confiere mayores dosis de ansiedad que somatiza a través de un mayor nivel de beligerancia en su relación con bancos o aseguradoras a lo largo del proceso de validación y decisión de compra.

Después de diez años desde el lanzamiento en nuestro país de entidades específicas on line, aún hoy, menos del 5% de los depósitos están en manos de bancos on line puros. Más del 80% de las ventas de hipotecas se realizan y materializan en la red de oficinas. Estos datos nos hacen pensar que, independientemente de que los clientes hemos experimentado un cambio radical en las "formas y fondos" de nuestras necesidades y, sobre todo, en el proceso de decisión de compra, es evidente que **la oficina sigue demostrando más capacidad de venta y de captación de clientes que cualquier otro canal.**

Las nuevas tecnologías y los canales de distribución alternativos tardarán aún mucho tiempo en hacer prescindible la función comercial de las oficinas o red agencial. Si bien el 37% de los clientes prefieren internet para encontrar el precio más competitivo y poder comparar las coberturas de las pólizas de forma más cómoda y rápida, el 46,5% de los ahorradores señalan a la oficina como la fuente más consultada en frecuencia acumulada en el último año para informarse sobre productos bancarios o financieros, situándola por tanto en un destacado primer lugar.

El proceso de venta de éxito hoy es un diálogo. Esto significa que debe convertirse en un honesto intercambio de sensaciones, hechos, valores y percepciones. Las palancas que lo fundamentan y condicionan son la profundidad y la calidad de la comunicación recíproca que seamos capaces de lograr. Sin conversación entre las partes el proceso de ventas no es viable. Es por esto que no es de extrañar que el 48% de los clientes prefieran la red física (oficinas, agentes y/o corredores) para ganar la confianza necesaria para realizar, no solo la compra, sino para determinar la preferencia de marca.

1ª Mesa de Trabajo

Desarrollo de las Competencias Comerciales en un entorno digital

Por Emilio del Aguila

Director de Formación de Cajamar

Vivimos en un cambio constante, cada vez el cambio es más rápido ***"el futuro ya esta aquí".*** Parece una frase hecha, pero no es así, un claro ejemplo de esto lo vemos en nosotros mismos, cuando planeamos realizar un viaje, ya no acudimos a una agencia especializada, buscamos en internet las distintas ofertas y comparamos los precios y disponibilidades; cuando queremos reservar un hotel que no conocemos, cada vez más, consultamos las opiniones de otros usuarios que expresan en su opinión en páginas webs a las que otorgamos más credibilidad que la propia página oficial del hotel, situamos su posición, vemos fotografías y videos que nos hacen trasportarnos como si estuviéramos allí. Todo esto hace que tengamos que comenzar a desarrollar nuevas competencias comerciales para poder captar el interés de nuestro cliente en un entorno que cada vez es más digital.

Según **El Manifiesto Cluetrain** (circa 2000), **"los mercados son conversaciones"** y estas conversaciones las producen nuestros clientes. Las conversaciones cada vez se están realizando en a través de nuevos medios, entornos digitales (facebook, twitter, linkenid, WhatsApp, etc.) Tenemos que incorporar nuevas habilidades para poder entablar esas conversaciones con nuestros clientes. Tenemos que establecer nudos de conexiones para estar conectados con otras personas que nos puedan ayudar de puente para contactar con posibles clientes y nuestra red de conexión debe ser lo más amplia posible para poder llegar a un número mayor de potenciales clientes. El cliente siempre fue el que manda pero ahora en un

Pablo Navarro de **Racoon Training**, patrocinador de la Reunión General, en un momento de la ponencia.

entorno digital mucho más, es el que decide aceptarte, leerte, etc.

Algunos datos que nos demuestran que esto no es teoría, ni futuro, sino realidad y presente:

- WhatsApp procesa 50 mil millones de mensajes diarios.
- Facebook tiene a 750 millones de almas conectándose diariamente 2,5 veces.
- Linkedin, 6 millones de usuarios españoles (la mitad son profesionales cualificados).
- A lo largo del año 2013, el 32% de la población española ha realizado alguna compra por Internet, siendo esta cifra inferior a la media de la Unión Europea, que se sitúa en el 47% de la población.
- Se pronosticaba que los españoles gastarían 3.254 millones de euros en compras online la navidad 2014.

Nuestro cliente se ha convertido en un productor también, es por lo que hablamos de un nuevo termino **PROSUMER**, nuestro cliente ya no solo consume sino que en muchos ámbitos también produce, genera contenidos y los comparte en un mundo que ya es global. Por todo esto vemos a gente anónima en poco tiempo y sin grandes recursos puede llegar al mercado mundial a través de internet y convertirse en popular, enriquecerse, y ser referente para otros, incluso, para quien era su proveedor.

Yo soy de los que piensan que las cosas se aprenden haciendo, para ello pongo como ejemplo para reflexionar la siguiente pregunta **¿Dónde aprendieron los hackers a ser hackers?** Los hackers de los 80 y 90 eran autodidactas porque no había universidades que explicasen algo tan novedoso y, también, porque la gran mayoría huía de la universidad, prefería aprender por su cuenta. Aunque siempre fue importante, en estos momentos la **ACTITUD** se ha convertido en algo fundamental, si quieres seguir el ritmo vertiginoso de nuestra sociedad, y que en el futuro no va a parar ni siquiera disminuir esa velocidad.

Como conclusión final me gustaría expresar que ahora más que nunca necesitamos aprender colaborando, compartiendo aquello que vamos experimentando y que funciona, además las ventajas competitivas duran horas y por tanto no tiene ningún sentido proteger aquello que he descubierto. Este espíritu siempre lo he vivido y sentido en el GREF ahora tenemos que ponerlo en valor más que nunca y utilizar los nuevos medios de comunicación para difundir nuestros aprendizajes de manera más rápida.

Dejadme que comparta con vosotros una frase que escuche no hace mucho tiempo, **"Me podrán robar una idea, lo que nunca me podrán robar es el talento que llevo dentro"**, con la mesa redonda que he coordinado y agradeciendo la confianza que Paco me confió, aprovechando esta ocasión para volver a agradecer a mis invitados Enrique, Martin, Daniel y Pablo sus intervenciones, espero que hayamos cumplido con el objetivo de aportaros nuevas ideas y haceros pensar en lo que tenemos que hacer ya, pues el futuro ya está aquí.

1ª Mesa de Trabajo

Las Redes Sociales como herramienta comercial

Por Daniel Montero
Director de Redes Sociales Bankinter

Las Redes Sociales han tenido una rápida evolución en los últimos años en todo el mundo. Aunque las primeras nacieron hace ya casi dos décadas (SixDegrees en 1997), fue realmente el nacimiento de Facebook en 2004 la que popularizó su uso por todo el planeta.

Si hemos visto la película "La red social" recordemos que su génesis se centró en el binomio jóvenes/entretenimiento. Sin embargo, tan solo una década después su utilización se ha desbordado, saltando de esas categorías a prácticamente todas. Si buscamos los grupos de edad que dedica parte de su tiempo a ellas, excluyendo el público más infantil, es imposible excluir a ningún colectivo. Igualmente, si tratamos de encontrar los motivos por los que se utilizan, aunque el entretenimiento sigue siendo el primordial, también se usan para comunicarnos, informarnos, investigar, protestar, etc.

Uso por las empresas y por entidades financieras

Los impactos, riesgos y oportunidades que genera su uso a las empresas son enormes y, actualmente, incluso aún difíciles de delimitar. Sólo de su escucha se puede obtener una gran cantidad de información sobre, por ejemplo, lo que dicen de nuestras empresas, nuestros productos, nuestras noticias, nuestra atención al cliente o nuestros competidores.

Esa simple escucha puede proporcionar a una empresa una información muy valiosa, permitiéndole desde la creación de un mejor abanico de productos a una óptima atención al cliente, pasando por infinidad de acciones intermedias que nos permitan mejorar nuestra relación con los clientes. Y es que la explotación de las Redes Sociales por las empresas puede traspasar los límites de los Departamentos de Comunicación o Marketing, las que antes han adoptado esta evolución de la tecnología, y llegar a otras como Atención al Cliente, Recursos Humanos, CRM, Calidad, Marca, Reputación, etc.

En lo que compete a nuestro sector, aunque las entidades financieras siempre hemos tenido acceso a una gran cantidad de información sobre los clientes, las redes sociales nos abren un nuevo nivel de conocimiento al que actualmente no teníamos acceso o lo teníamos a cuentagotas y tarde. Estamos hablando por un lado del conocimiento relacional (familia, amigos, conocidos, compañeros) y por otro, del emocional (los intereses, los deseos, los sueños…). Este mayor conocimiento del cliente nos permite un trato más cercano, un ofrecimiento más personalizado de productos e incluso, en un futuro próximo, poder adelantarnos a lo que buscan.
Hace unos meses el gigante estadounidense Amazon sorprendía con lo que llamaban "predicción inteligente de nuestra voluntad de compra", es decir, presumían de que podrían saber antes que nosotros mismos qué íbamos a comprar y anticiparse logísticamente para ofrecernos un mejor servicio. En nuestro caso, por ejemplo, ¿seremos capaces de saber si alguien se quiere comprar una casa antes de que aparezca por nuestra oficina pidiendo una hipoteca? Seguro que sí y actualmente, incluso, ya podría hacerse con un nivel de acierto muy satisfactorio. Y es que las redes sociales, mezcladas con el uso de tecnologías tradicionales como CRM o con otras más actuales, como Big Data, pueden proporcionar grandes crecimientos y eficiencia a nuestras cuentas de resultados.

Usos de las Redes Sociales por los empleados

Como hemos visto, las redes sociales suponen un nuevo campo de juego para las empresas y por extensión, también para sus empleados. Esto, como todo lo innovador, supone un riesgo y una oportunidad.
Es necesario ser conscientes de que el uso corporativo y colectivo de las Redes Sociales supone nuevos riesgos operacionales, estratégicos y sobre todo reputacionales para las empresas, que han de ser conocidos, evaluados y gestionados cuanto antes.
Por ello, se debe formar a la plantilla y formalizar unas normas de actuación de los empleados en las Redes Sociales. Esto es de especial importancia en un sector como el financiero, cuya reputación ha atravesado por mejores momentos y cuya normativa es de las más estrictas. En Bankinter, pensamos que esto no debe hacernos mirar para otro lado, sino mirar con más cuidado cada paso que damos, conscientes de que todo paso supone un riesgo, pero ¿qué hemos hecho los bancos a lo largo de nuestra historia más que gestionar riesgos?.

5 ideas para sacar provecho a las Redes Sociales

Para aquellos que suelen esgrimir el "no sé por dónde empezar" para evitar salir de su zona de confort en el uso de las Redes Sociales, aquí quedan 5 ideas sencillas para verle el atractivo profesional a las Redes Sociales y que además son esenciales:

1) Construir una buena marca personal digital: ¿Si nos preocupamos porque nuestros empleados de cara al público tengan una buena imagen, por qué no cuidamos el aspecto digital? Es esencial que toda aquella persona que trate con clientes, tenga una buena imagen digital.

2) Compartir contenido interesante para fidelizar: muchas veces al entrar por primera vez en una red social no sabemos por dónde empezar. ¿Qué tal compartiendo contenido de interés para tus clientes? En las Redes Sociales puedes llegar impactar con contenido interesante a una gran cantidad de contactos de forma prácticamente inmediata.

3) Conocer mejor a mis clientes: ¿Cómo podemos saber un cambio de trabajo de alguien que nos interesa? Seguramente lo cuente de forma inmediata en Linkedin y nos pueda dar una idea comercial y un motivo para contactar.

4) Conseguir potenciales clientes: observando las Redes Sociales se consigue información y acceso a personas con las que no podrías contactar por otras vías.

5) Formación: En las Redes Sociales más populares y especialmente en las más profesionales existe una enorme cantidad de información muy interesante para que cualquiera pueda formarse a medida y estar al día de forma eficaz.

1ª Mesa de Trabajo

Simuladores:

la formación de habilidades orientada a resultados

Por Martín Tebar
Practikalia

Hace algunos años asistí a una conferencia de un profesor de Harvard en la que vino a decir algo parecido a: "La tecnología es una commodity, lo verdaderamente diferencial en las empresas son las personas". Se refería a que la tecnología, por muy sofisticada que fuera, tarde o temprano cualquier empresa la podría comprar, por lo que no constituía una barrera de entrada per se. Sin embargo, tener una organización capaz de sacarle el máximo partido a esa tecnología sí que podía significar una sólida ventaja competitiva.

Hoy en día está muy en boga en las empresas el querer transformar a sus organizaciones para adaptarlas a la nueva era digital. Esto es, tener a las personas capacitadas para poder identificar oportunidades "digitales" tanto para mejorar los costes como las ventas e implementarlas de la forma más eficaz posible. Este reto no es tecnológico sino de capacitación.

Desafortunadamente, la formación de habilidades (directivas, comerciales, sociales) no es sencilla. Esto es debido principalmente a que la única manera de obtener resultados es poniendo a la práctica en el centro del proceso formativo. Lo que se pretende, no es que las personas adquieran simplemente un conocimiento ("saber hacer las cosas") sino que lo interioricen y lo pongan en práctica ("hacer"). Es este el punto clave de la formación: es cuando la inversión en formación produce retornos tangibles para la empresa.

¿Por qué necesitamos practicar para desarrollar una habilidad? Porque nuestro cerebro no está preparado para retener datos. Grabamos experiencias: causas y efectos. Aprendemos observando, haciendo, experimentando. Por eso los niños aprenden tan rápido: porque experimentan de forma continua, y sin la percepción de riesgo. Cuanto más libres son para experimentar, más rápido aprenden. Cuanto más crecemos, menos jugamos y más nos acostumbran a escuchar en vez de hacer.

Por tanto, para sustituir un hábito por otro (normalmente en formación buscamos que sea un hábito más eficaz) debemos practicar.

1. Repetida

Cuanto más repitas un proceso, mejor interiorizarás el aprendizaje. En **Practikalia** hemos comprobado que las personas empiezan a hacer "click" en el cerebro cuando repiten una práctica por encima de 20 veces. Ese es el momento en el que los alumnos empiezan a automatizar los nuevos hábitos. Seguramente muchos recordaremos el momento en el que empezamos a conducir: como mirábamos durante la conducción la palanca de cambios, el embrague, el acelerador. Pero no nos acordamos del momento en el que de repente dejamos de mirar las palancas porque nuestro cerebro había automatizado el nuevo hábito. Seguramente esto ocurrió cerca de la repetición número 20.

2. Impredecible

Una de las dificultad que tenemos los seres humanos con la comunicación es saber manejar la impredecibilidad. Saber cómo reaccionar ante un evento que no teníamos previsto: un cliente que no te contesta como tú hubieras pensado, un colaborador que te hace una pregunta imprevista que no estaba en el guión… Por tanto la práctica formativa debe contemplar la impredecibilidad. Dicho de otro modo: los ejercicios no pueden ser iguales. Cada uno debe sorprender al alumno y obligarle a tomar decisiones distintas. Aprendemos cuando nos sacan de nuestra zona de confort.

3. Realista

El proceso formativo se acelera si el alumno se "mete" en la historia. Es decir, si el alumno se implica al máximo y se convierte en el protagonista del ejercicio. Esto sólo se consigue si los ejercicios son realistas. Es muy difícil conseguir esa conexión si utilizamos como interlocutores a dibujos animados. O si el comportamiento es lineal, ausente de emociones, gustos, preferencias. La clave es encontrar un nivel de realismo suficiente como para conseguir la implicación necesaria del alumno. Por otro lado sería un error intentar llegar al máximo realismo porque esa sobreinversión no obtendría un retorno aceptable.

4. Medible

Al finalizar el ejercicio, el alumno debe saber lo que ha hecho bien y lo que ha hecho mal. Esto le ayudará a acelerar el aprendizaje en la siguiente práctica. También es importante que se puede observar su progreso de forma cuantitativa (una puntuación global o una medición de sus habilidades principales).

Varias industrias llevan años utilizando la práctica como el eje principal de su formación: la industria aeronáutica, la militar y la médica. Las tres tienen un elemento común: no se pueden permitir un error en la capacitación de sus empleados. Tendría causas nefastas. **Estas tres industrias utilizan simuladores para la formación.**

Cada vez más, otros sectores están adoptando la metodología de los simuladores para formar habilidades: una empresa líder en el mundo de la energía para mejorar la calidad de los agentes de atención al cliente, una de las principales aseguradores de Europa para formar habilidades comerciales en su red de mediadores, uno de los tres mayores bancos para mejorar la capacidad de gestión de equipos, una de las tres principales empresas de telecomunicaciones para seleccionar a los mejores comerciales… Todas ellas tenían el mismo reto: **cambiar los comportamientos que impactan el negocio. Y lo consiguieron.**

2ª Mesa de Trabajo

El proceso de Transformación Comercial

Por María Pilar Uguet
Directora de Formación de Línea Directa

La transformación comercial es un proceso continuo en el que todas las entidades intentamos conseguir mejores resultados de negocio y de servicio.

Tal vez lo que hace que el momento actual sea especial se debe a diversos factores, tal vez destacar que:

- Aparecen nuevos actores en el sector financiero que captan, asesoran y acompañan a los clientes a través de un click.
- La regulación, la eficiencia, la competitividad.
- Una nueva generación usuaria de tabletas y smartphones que conviven con una España que será uno de los países más envejecidos del mundo.

por destacar algunos de los más críticos.

La transformación comercial pasa por dar un paso más en la innovación:

- Redefinición de modelos de negocios, con especial foco en la explotación de los canales digitales (internet, redes sociales, móviles,…)
- Prestar servicios a un cliente que exige ser conocido y que le ofrezcan productos y servicios adaptados y flexibles.
- Profesionalización y orientación al cliente de los profesionales financieros (obligados a des-aprender y re-aprender).

2ª Mesa de Trabajo

Los Momentos Únicos de Banco Sabadell

En Banco Sabadell decidimos lanzar el "Programa de Desarrollo Comercial" con el objetivo de incrementar la satisfacción de clientes y la productividad comercial.

El sector financiero, y el bancario en particular, está viviendo el inicio de una gran transformación.

La revolución digital está tomando velocidad y en pocos años cambiará de forma significativa como se relacionan los clientes con sus bancos. En Banco Sabadell somos conscientes de este cambio y estamos siendo proactivos para liderarlo desde la innovación y siempre con el cliente en el foco de nuestra atención. Sin embargo, también pensamos que las oficinas bancarias, y especialmente los empleados de las mismas, seguirán teniendo un papel relevante en el futuro modelo de negocio. Para Banco Sabadell, nuestros empleados de oficinas y las relaciones que crean con sus clientes son y deben seguir siendo un activo estratégico que nos diferencia de nuestra competencia.

Históricamente Banco Sabadell ha ocupado una posición de privilegio en los rankings del sector en satisfacción de clientes y de sistemática comercial (medido a través "mystery shoppers" que visitan nuestras oficinas y las de la competencia). No obstante, estamos convencidos de que la forma en que nos relacionamos con los clientes puede y debe mejorar. Este convencimiento nace de la observación de que hay una significativa heterogeneidad en la forma en que tratamos a los clientes en distintas oficinas y por distintos gestores. Esta falta de uniformidad se traduce en una elevada dispersión en la consecución de resultados, tanto en términos de productividad de ventas como en términos de experiencia de cliente.

Programa de Desarrollo Comercial

Por esta razón, en Banco Sabadell decidimos lanzar el "Programa de Desarrollo Comercial" con el objetivo de incrementar la satisfacción de clientes y la productividad comercial mediante la aplicación de una sistemática más homogénea. Esta sistemática se refiere a las interacciones con clientes (sistemática de ventas) pero también a cómo dirigimos equipos comerciales (sistemática de gestión). El reto era el de modificar determinadas conductas que miles de empleados realizan todos los días en sus interacciones con clientes y con sus equipos comerciales, consiguiendo así un efecto multiplicador muy poderoso. Se trata, por lo tanto, de un profundo y extenso cambio de hábitos; prácticamente un cambio cultural.

Para conseguir este cambio éramos conscientes de que no sería suficiente con motivadores externos (incentivos, controles, métricas, premios y castigos). Este importante cambio solo puede suceder si se trabaja desde motivadores internos, es decir, si realmente los empleados quieren cambiar. Pero ¿cómo lograr esta motivación interna? En nuestro caso la fórmula de éxito fue el esquema "sé, quiero, puedo".

"SÉ": entiendo qué tiene que cambiar y por qué

Partimos de la base de que los empleados necesitan tener una visión clara de cuál es el cambio que se quiere hacer y por qué es imprescindible. Para ello hicimos un gran esfuerzo para crear una visión compartida y muy detallada de cómo queríamos que fuese el banco en el futuro próximo (en cinco años). Una visión que se construyó con la participación de empleados de red, los líderes territoriales, los directores de segmentos y productos, y las funciones corporativas (recursos humanos, organización, tecnología, …). Hicimos más de doscientas entrevistas y decenas de talleres para llegar a un acuerdo con gran nivel de detalle de cuál era el cambio necesario.

Durante esta fase desarrollamos la visión de cómo debería cambiar el rol de las oficinas, cual tiene que ser el rol de los canales alternativos, como debía ser la propuesta de valor para cada segmento de cliente, cómo debe ser la sistemática comercial y el modelo de liderazgo, cómo deben evolucionar las herramientas que utilizan los gestores comerciales, etc.

Además utilizamos todo este input para generar un mensaje claro sobre la necesidad de cambio. Un mensaje sobre los cambios que está sufriendo el sector en términos de mayor exigencia de nuestros clientes, de los reguladores, el impacto de la revolución digital, la presión sobre los niveles de rentabilidad. Un mensaje que también llevaba a la reflexión sobre los cambio que ha sufrido el propio Banco Sabadell fruto del reciente crecimiento tanto orgánico como inorgánico, que nos ha llevado a duplicar tamaño, incorporando clientes de perfiles distintos a los que históricamente había tenido Banco Sabadell (más centrado en empresas y rentas altas) y empleados con orígenes

Por Fernando Herraiz Philip
Director de Planificación y Sistemática Comercial de Banco Sabadell

diversos y formas distintas de trabajar. Todos estos cambios, unidos a las oportunidades de mejora que ponían de manifiesto el análisis de la dispersión de resultados de productividad comercial y de mystery shoppers nos sirvieron para crear un mensaje claro y potente sobre la necesidad de cambiar.

El mensaje del cambio se centró en el concepto de "momentos únicos". Momentos únicos son oportunidades únicas para crear o destruir valor.

Momentos de cliente: cada interacción entre un cliente y un empleado es un momento único para satisfacer al cliente y generar ventas.
Momentos de equipo: cada interacción entre un director y su equipo es un momento único para ofrecer apoyo, generar compromiso y facilitar el desarrollo profesional.

Acordamos entre todos que la forma de sacar el máximo provecho de estos "momentos únicos" es mediante la aplicación consistente de una sistemática de ventas y una sistemática de gestión de equipos homogénea.

"QUIERO": me siento comprometido con el cambio

Para generar compromiso utilizamos dos elementos fundamentales. Por un lado el compromiso de los líderes. Invertimos mucho esfuerzo en asegurar que los directores territoriales, directores de zona y directores de oficina compartían la necesidad de cambiar y la visión del cambio. Además, diseñamos sesiones de información y materiales de soporte para asegurar que los lideres pudiesen transmitir personalmente el mensaje a sus equipos de forma consistente.

Por otro lado, trabajamos explícitamente la racional de por qué el cambio iba a resultar positivo para cada empleado individualmente ("¿qué gano yo con el cambio?"). Les hablamos de una sistemática comercial enfocada a generar relaciones constructivas con los clientes con las que sentirán que añaden valor al cliente en lugar de tener la impresión de que están "colocando" productos. También les hablamos de una sistemática de gestión de equipos basada en técnicas de coaching en las que el énfasis se pone en el rol del directivo como desarrollador de quipos y en un estilo de liderazgo participativo en lugar de un estilo directivo de ordeno y mando.

"PUEDO": me siento capacitado para realizar el cambio

Finalmente, pusimos foco en el "cómo"; en los conocimientos y habilidades que debíamos potenciar para ser capaces de conseguir el cambio. Para ello realizamos más de mil sesiones de formación presenciales con absolutamente todo el personal de la red. En estas sesiones, adaptadas a cada perfil de puesto de trabajo, se explicó la sistemática de ventas y la sistemática de gestión y se trabajaron las habilidades necesarias para llevarlas a cabo. Además, en el caso de los líderes de equipos, se han hecho cientos de sesiones de acompañamiento con coaches externos que han dado soporte en el desarrollo de habilidades de gestión de equipos.

Sostenibilidad

Este largo proceso en el que hemos invertido más de tres años de trabajo está llegando al final de su primera fase: la implantación. En pocos meses todos los equipos de red y sus gestores habrán pasado por los talleres de formación y habrán podido poner en práctica los aprendizajes.

El reto a partir de ahora es el de garantizar la sostenibilidad del proceso. Para ello estamos implantando sistemas y procesos que deben servir para garantizar que el cambio de hábitos se hace permanente. Estos elementos incluyen cuadros de mando que incorporan métricas de la aplicación de la sistemática, mejoras en el CRM para apoyar de forma más clara la metodología de ventas, herramientas para la auto-valoración, repositorios comunes de planes de acción comerciales, programas de auditoría y certificación de oficinas, y la adaptación de políticas de recursos humanos para asegurar el alineamiento con los objetivos del Programa de Desarrollo Comercial.

El Programa de Desarrollo Comercial ha supuesto un esfuerzo y una inversión importante para Banco Sabadell. Pero es un esfuerzo del que nos sentimos satisfechos porque estamos seguros de que mediante la ejecución excelente de los **"momentos únicos"** generaremos una ventaja competitiva difícilmente imitable y sostenible en el tiempo de la que se beneficiarán nuestros clientes, nuestros empleados y nuestros accionistas.

2ª Mesa de Trabajo

Programa La Comunidad: en Pelayo, el Comercial Juega

Por Manuela Rodríguez de Austria y Enrique Arroyo
Aseguradora Pelayo

La filosofía del programa La Comunidad es que en "Pelayo, el Comercial Juega". Juega en un doble sentido: por un lado, para Pelayo, el Comercial es pieza fundamental y básica para la consecución de la estrategia de negocio y, por otro lado, porque juega, en el sentido más literal de la palabra, a través del programa de formación.

¿Cómo juega el comercial? Simulando ser parte de un gabinete de investigadores, contratados por una comunidad de vecinos para que les ayuden a mejorar la situación individual de cada uno con respecto a su situación aseguradora. El juego acaba en una junta de vecinos donde, a modo de simulación, el comercial tendrá que ofrecer a cada vecino la solución más acertada resolviendo dudas y argumentando alegaciones.

Por otro lado, el comercial debe mensualmente conseguir los objetivos marcados por la dirección comercial, y para ello, ha de poner en práctica lo aprendido en cada visita en su realidad, en su puesto de trabajo. Según consiga los objetivos, obtendrá una puntuación.
Es decir, se trata de un programa incentivo que combina los objetivos comerciales con la formación y desarrollo profesional, al 50%.

Estructura y funcionamiento

Hay varias fases, desde el 1 de enero hasta el 30 de noviembre. Cada mes se visitará una "vivienda" para tratar con los inquilinos una temática en concreto (productos, procedimientos y habilidades comerciales).

Durante todo el programa el alumno irá adquiriendo una puntuación (objetivos comerciales más objetivos formativos) que se reflejarán en un ranking.
La última fase del programa consistirá en hacer frente a "La Visita Final" (entrevista telefónica donde se pondrán en juego sus conocimientos y habilidades comerciales).

Los objetivos específicos que busca el programa es, por un lado, incentivar el cumplimiento de los objetivos de ventas y reforzar la formación del modelo comercial, productos y habilidades comerciales.

Así mismo, con esta acción pretendemos generar cultura de empresa y aprendizaje colaborativo entre los participantes/ empleados y a la vez, adquirir hábitos sobre el uso de nuevas tecnologías (tablets, Foros, Chat, Microsite...)

Resultados

En el ámbito de la **formación**, observamos un incremento muy significativo, según avanza el programa. En Febrero, el porcentaje de alumnos que finalizaron en tiempo y forma la formación, no superó el 40%. En Abril y hasta el final del programa, el porcentaje se mantuvo en un 97%.

En el ámbito de los objetivos comerciales, desde el comienzo del programa, se observa un incremento notable en la consecución de los objetivos comerciales, destacando un incremento en la venta cruzada del 2º ramo de producto Pelayo por el esfuerzo formativo realizado en los meses anteriores

Las claves del éxito del programa La Comunidad, son numerosas y variadas, pero destacan, sobre todo, una comunicación inicial de gran impacto visual, a través de un spot y Newsletters informando a los participantes de su contenido, metodología y finalidad, seguida de continuas comunicaciones

Es fundamental, personalizar el programa, tanto a nivel gráfico como en materia de contenidos y utilizar objetos formativos de corta duración pero de gran impacto.

De especial importancia, utilizar herramientas metodológicas de impacto como medio de aprendizaje (Ipad, videos, podcast, infografías, simuladores, juegos, etc) y acompañar a los participantes con un tutor virtual o experto en la materia.

No hay que olvidarse de elaborar y publicar un ranking actualizado de manera constante que premia a un número determinado de participantes por su actividad en el programa (en el caso de Pelayo, los participantes destacados son, concretamente, los 50 mejores en puntuación, según ranking)

A nivel tecnológico

Es de especial importancia, dedicar un apartado a la innovación. Combinar, por un lado las tecnologías informáticas de última tendencia en materia de e-learning, con un grafismo de alta calidad y con una metáfora de juego (gamnificación), te asegura que el interés de los participantes sea intenso y activo durante todo el año. Para ello es necesario, mezclar diferentes metodologías formativas, como por ejemplo, Podcast que permiten su descarga desde plataforma y que muestran casos cercanos, cotidianos, historias contadas por compañeros, etc. a modo de buenas prácticas, guionizadas y locutadas de manera que asegure el impacto en los participantes; **Simuladores** de actuación, donde el comercial deberá poner en práctica

todo lo aprendido; **Videos** guionizados e interpretados por los propios empleados del canal comercial, que reflejan una situación cotidiana y realista en su día a día; **Chat y Foros**, donde los participantes pueden reflejar y compartir sus experiencias y conocimientos con el resto de compañeros, aportando las mejores prácticas; **Microsite**, donde se alojan todas las novedades y comunicaciones de interés a lo largo del programa (ranking, conclusiones de los foros, información sobre promociones y campañas de productos, etc); **Infografías**, que aportarán al participante información más detallada de los contenidos del programa; **Dispositivos tecnológicos**, para facilitar la realización del programa a lo largo del año, facilitando un sistema más adaptable al horario laboral del empleado (tablets, conexión a internet, …).

2ª Mesa de Trabajo

¿Por qué un Banco Online Necesita Oficinas?

Por Javier Añorga
Director de Oficinas del Banco ING Direct

Ya no hay duda de que la forma de hacer banca ha cambiado frente a lo que tradicionalmente se ha hecho gracias a los nuevos hábitos y tendencias de consumo. Sin ir más lejos, en 2014 en ING DIRECT cerca del 98% de los contactos de los clientes con el banco se realizaron a través de canales digitales, luego cabe preguntarse qué papel ocupan las oficinas en este escenario. La respuesta es que un elemento tan tradicional como una oficina puede convertirse en un espacio innovador a través del cual ofrecer una experiencia excelente a los clientes, es decir, dejar atrás la barrera de lo que marca el propio canal a favor de una vivencia única al servicio de la satisfacción del cliente, que es quien elige cómo y cuándo interactuar con la organización. Para ello es fundamental que los equipos que trabajan por y para el cliente estén alineados gracias a un trabajo específico en materia de formación.

En 2008 nos planteamos la necesidad de abrir oficinas para dar la oportunidad a los clientes de que "pusieran cara" al banco. Cuando se relacionan con su banco, muchos clientes quieren tener un interlocutor que les asesore y aclare sus dudas en lo que nosotros llamamos "momentos de la verdad". Sólo entre el 1% y el 2% de los más de 3 millones de clientes con los que contamos a día de hoy se dirigen a nuestras 28 oficinas y queremos que cuando salgan de ellas, se vayan con la sensación de haber tenido una experiencia única y diferencial. Nuestras oficinas no están pensadas para realizar operaciones financieras básicas como pueden ser transferencias o retiradas de efectivo. Queremos que los clientes acudan a nuestras oficinas en aquellos momentos que realmente requieren una atención especializada, como puede ser la contratación de una hipoteca o la planificación de su jubilación.

Nuestro modelo de oficinas es diferencial. Nuestras oficinas no actúan como escaparate comercial, puesto que para ello ya contamos con distintos formatos publicitarios. Abrimos por las tardes y también los sábados por la mañana, buscando dar el mayor servicio posible a aquellos colectivos que requieren una atención más especializada.

ING es un banco digital con oficinas, donde no hay silos entre los distintos canales que el banco pone a disposición de sus clientes. Nuestros clientes valoran la sencillez de las operaciones, porque están soportadas en una potente tecnología, pero también valoran lo agradable de la oficina, con una imagen diferencial y que trata siempre de marcar un antes y un después en la relación que el cliente tenga con nosotros. Además, la era tecnológica en la que nos encontramos pone a nuestra disposición una serie de herramientas de consulta e información que nos permiten canalizar, flexibilizar y adaptarnos al perfil de los clientes, tratando de atender sus necesidades reales.

Pero este modelo de oficinas no sería posible sin dos elementos muy importantes. El primero de ellos es que la plantilla de oficinas está integrada en un ambiente de trabajo competitivo pero agradable, sin grandes jerarquías y donde les resulta sencillo conocer todos los procesos. El otro aspecto es la existencia de un Departamento de Cultura Colaborativa donde el front office de las oficinas y los call center pueden evaluar la buena ejecución de los procesos, así como detectar posibles necesidades del departamento. De este modo, podemos aplicar de manera eficiente las mejoras necesarias para conseguir que la atención al cliente sea impecable y que los clientes, a su vez, se muestren satisfechos, subraya Javier Añorga.

2ª Mesa de Trabajo

Las 5 tendencias Globales Clave

que en la actualidad están incidiendo en las compañías de seguros y los bancos

Por José Miguel Valcárcel Reyes
Partner in Business Development, Achieve Global.

Desde AchieveGlobal queremos darle las gracias al GREF por la oportunidad de poderles hacer llegar las 5 tendencias globales clave que en la actualidad están incidiendo en las compañías de seguros y los bancos que proceden del estudio y análisis de las dos siguientes investigaciones:

LA ESTRATEGIA DE CUSTOMER CENTRICITY EN EL ENTORNO BANCARIO

Cómo generar ingresos y conseguir fidelidad por parte de sus clientes. Cómo lo han hecho los que lo han implementado.

INVESTIGACIÓN GLOBAL EN EL ÁREA COMERCIAL

Las 21 formas de mejorar los GAPS de desempeño en las ventas. (410.000 respuestas de comerciales, Focus en un grupo 1.047 vendedores senior.

Como resumen, vemos **5 tendencias globales clave** que en la actualidad están incidiendo en las compañías de seguros y los bancos, y que nos gustaría compartir hoy con Vds.

En nuestras metodologías utilizamos las preguntas como una poderosa herramienta para activar y movilizar a los interlocutores. Al final de cada uno de los 5 apartados encontraran una pregunta con la que pretendemos movilizarles y que quizás puedan compartir con sus equipos para juntos poder reflexionar sobre sus acciones y objetivos para 2015.

1. Generar apego emocional a su marca

El cliente en el centro de la estrategia.

- El cliente va siempre antes que el producto y la venta.
- El contacto cara a cara sigue estando en primer lugar, especialmente con los productos complejos y de riesgo.
- La marca es tan o más importante que el producto: Sin embargo contrastamos que menos del 25% de los vendedores en España comunicaban al cliente el valor de su entidad.
- Actuar con prudencia….antes de desarrollar la "Experiencia del cliente": pleno foco en la experiencia de la compra.

PREGUNTA: ¿Qué es lo que el Front Office necesita hacer para descubrir y satisfacer las necesidades de sus clientes?

2. Las habilidades interpersonales y las técnicas de venta

- La **Venta** es el estado superior al **Servicio**. (Las empresas con un buen Customer Service pasan a su fase de ventas con más facilidad
- Movimientos de back office a front office en bancos. (Ha de ir acompañado del proceso adecuad
- La importancia de dar herramientas de **Servicio** y no sólo de **Venta.**
- No hacerlo genera tensiones entre el personal reconvertido a Front Office, (Movimiento de profesionales de Back a Front para Vender).
- El comportamiento más valorado por los clientes……**La Autenticidad**.

PREGUNTAS: ¿Qué es lo que más frustra a nuestros clientes? ¿Qué estamos haciendo para crear una auténtica conexión emocional entre clientes y personal de ventas?

3. Las habilidades para aprovechar y desarrollar la "venta cruzada" son las más valoradas

- Proceso natural: Receptor de Pedidos
  - Vendedor de productos.
  - Vendedor de Necesidades.
  - Vendedor de Venta Cruzada.
- La habilidad de APOYO, es de las que reciben más baja puntuación en nuestras observación de 374 visitas comerciales acompañadas en España. (Construir puentes con el cliente).
- Los mejores vendedores se enfocan más en mostrar su entendimiento de la necesidad y menos en el diagnóstico de la misma.

PREGUNTAS: ¿Están sus vendedores capacitados para realizar la venta cruzada? ¿Cuál es su sistema de medición?

4. El rol de gerente de sucursal incorporando más habilidades comerciales: "desarrollando "hunters"

- El rol del gerente de sucursal: Incorporando más habilidades comerciales: "Desarrollando "hunters".

- Gran diferencia existente entre un Director de Oficina que Vende y un Manager de Ventas que gestiona una oficina.
- El gran reto es conseguir que estas personas logren sus objetivos comerciales, al mismo tiempo que gestionan la oficina. ¿Qué preparación están recibiendo sus Managers para afrontar este desafío?
- Nuestra investigación muestra que los 1.047 Vendedores Senior analizados, mostraron su máxima predisposición a Desarrollarse en las 19/27 variables detectadas con mayor GAP.

PREGUNTAS: ¿Quién está observando y haciendo coaching en su día a día a sus gerentes de sucursales? ¿Qué más se podría hacer para apoyar a estas personas en su función?

5. La frase más frecuentemente pronunciada por nuestros clientes: "De la formación a la transformación

El factor más valorado por los Equipos Comerciales con los que trabajamos es :

- " No hay que añadir más modelos ni sistemas a los que ya tenemos, integramos de forma práctica lo que ya tenemos".
- El reto es transmitir de forma práctica las mejores prácticas que se han de reproducir en el proceso de venta, alineándolos con el ADN de la entidad, para entrenarlos y mejorarlos.
- Nos movemos rápidamente hacia el mundo de la individualización.
- La autoevaluación provista en un entorno seguro ayuda a aumentar la motivación intrínseca para lograr objetivos.

PREGUNTA: ¿Cómo somos percibidos, como departamento de formación o departamento de transformación?

Quedamos a su entera disposición para cualquier aclaración, matización o ampliación de los contenidos aquí vertidos.

Para un análisis y/o evaluación más cercana y pormenorizada de la situación de su empresa, proyecto, departamento, etc., etc., no dude en ponerse en contacto con nosotros en la dirección abajo indicada:

Jm.valcarcel@achieveglobal.es
609 045 703
www.achieveglobal.es
www.achieveglobal.com

La solución formativa flexible y adaptada a cada entidad, con incentivos de aprendizaje para el alumno

· Integra la cultura de la entidad y la formación previa
· La combinación adecuada de formación *on-line* y presencial
· Formación con incentivos de certificación, evaluación y titulación
· En cualquier área "core" o complementaria de banca y finanzas
· 20 años con las principales entidades financieras españolas

EL CENTRO DE LOS PROFESIONALES DE LAS FINANZAS

IEF INSTITUTO DE ESTUDIOS FINANCIEROS

Instituto de Estudios Financieros
Gran Vía, 670, 2ª planta
08010 Barcelona
Tel. 93 412 44 31
www.iefweb.org/es
infoief@iefweb.org

3ª Mesa de Trabajo

Herramientas para el Desarrollo Comercial

Transferencia de la Formación al resultado de negocio, Itinerarios profesionales y Comunicación para la venta

Por Nuria Gómez
Directora de Formación de CETELEM

La "varita mágica". El tesoro que todos los que nos dedicamos a la formación vamos buscando desde hace muchos años. ¿Cómo demostrar que la formación tiene resultados cuantitativos en la cuenta de resultados?. Encontrar el KPI que demuestre el valor de la formación, en números, en los beneficios de empresa y en la ganancia de cada departamento y persona que se forma.

En el siglo XXI ya no cabe duda de que el valor añadido de las organizaciones está en las personas, personas que innovan, que desarrollan tecnología rompedora, que generan una experiencia única en el cliente o que aportan soluciones a las inquietudes de los consumidores. Y las personas aportan desde lo que son y desde lo que aprenden y desarrollan en la vida. Y ahí entramos los que nos dedicamos al Aprendizaje.

Esto, en general (salvo alguna excepción del siglo pasado), lo tenemos claro pero….. ¿cómo demostrarlo con números, con KPI's con Objetivos SMART? Con este reto encima de la mesa, invitamos a compañías y profesionales que están trabajando y apostando fuertemente por encontrar esta varita mágica.

Aportaron su visión desde el ámbito financiero:
Bankia: "Iniciativa para medir la transferencia de la formación al resultado de negocio", con José Ignacio Mora, Director de Formación. Durante más de 10 años ha ocupado diferentes posiciones dentro del Área de Formación del Banco, desde responsable de formación de Banca de Particulares o siendo el responsable de la formación de los Servicios Centrales. Anteriormente desarrolló su trayectoria profesional en la Dirección de Banca Minorista del Banco ocupando diferentes posiciones dentro de la Red de Oficinas.

BBVA: "Negocio Responsable en BBVA" con **Montserrat Cuenca**: Dir. De Formación Corporativa y **Maria Such:** Directora de Reputación y Estrategia.

- MONTSERRAT CUENCA ha desarrollado su carrera profesional en BBVA desde el 2001 asumiendo distintas responsabilidades en Banca Comercial. En 2011 pasó a formar parte de RR.HH. Actualmente es responsable de formación del Grupo en Management y Habilidades.
- Y Maria Such ha trabajado con grandes consultoras como gerente especializada en proyectos de Reputación y Responsabilidad Corporativas. Desde Noviembre de 2004 trabaja en BBVA, como Responsable de Reputación y Estrategia.

Generali: "Formación de equipos comerciales externos" con Santiago García Sanchis, Director de Formación Comercial. En Generali desde 1989. Años en los que ha vendido, dirigido vendedores y trabajado como formador. Acumula más de 10.000 horas de experiencia en formación presencial. Desde 2010 responsable del departamento de formación comercial con ámbito de aplicación agentes y corredores así como empleados de la estructura territorial.

Aportaron su **visión desde otros sectores:**
CADMO: "Experiencia en Gas Natural Fenosa" con Santiago Losada de Urzáis, Director de Proyectos y **Carlos Sáenz de Santa María**, Presidente.
CADMO/conocimiento es una empresa española dedicada a la gestión del conocimiento y el talento en grandes organizaciones, instituciones y universidades. Su actividad cuenta con más de treinta años y ha experimentado una constante evolución aplicando la innovación y las tecnologías del aprendizaje y el conocimiento.

"La comunicación para la venta " con Enrique Sueiro, Consultor y Doctor en Comunicación. director ejecutivo del Programa Superior en Gest. Empresarial y Dir. de Comunicación del IE Business School. Es Dircom, y director general de TopTen Management Spain. Premio Speaker 2013 de Manager Fórum y profesor en universidades de Madrid y Barcelona. Es Autor de varios libros, el ultimo de ellos "Comunicar o no ser".

3ª Mesa de Trabajo

Medición de la Transferencia a resultados

Por José Ignacio Mora Márquez
Director de Formación de Bankia

Conseguir medir si lo que hacemos desde las Direcciones de Formación produce algún resultado, es algo que perseguimos casi todas las personas que nos dedicamos a la formación.

Es importante medir el nivel de satisfacción de los participantes cuando realizan una acción formativa, puesto que marca el pulso de la formación que se está implantando, y ayuda a corregir, en los primeros momentos, el enfoque o alcance de los contenidos. También es fundamental garantizar el nivel de asimilación de contenidos de las acciones formativas que tienen un factor técnico, mediante pruebas de nivel, o de acreditación, que permitan al participante obtener un reconocimiento emitido por una Entidad especializada en la materia. Por último, es conveniente medir el nivel de satisfacción de los responsables para verificar si realmente se están cumpliendo los objetivos que se habían marcado a la hora de definir la respuesta formativa, y contrastar si está pasando lo que queríamos que pasara al diseñar los contenidos.

Adicionalmente a todos estos factores de medición, que facilitan el diagnóstico de la "buena salud" de la formación que impartimos en las organizaciones, creo que es fundamental pasar al siguiente nivel, que nos permitirá medir realmente la eficacia de la formación, y si verdaderamente aporta resultados. Para implantar un modelo de este tipo es necesario que confluyan una serie de factores que faciliten la implantación, desde mi punto de vista los más relevantes son los siguientes:

- La involucración de la organización, de tal forma que permita conseguir los ingredientes necesarios para realizar la implantación, como por ejemplo, disponer de la información necesaria para contrastar los diferentes indicadores de transferencia.

- Que la Dirección de Formación tenga el modelo de transferencia a resultados como una de sus máximas prioridades, de tal forma que se hable de esto en el momento de presentar la respuesta formativa a cualquier necesidad planteada por la organización.

- Enfocar la estrategia de formación al modelo de transferencia, de tal forma que ya estén establecidos los procesos necesarios para realizar la medición en las acciones formativas que se van generando.

El proceso de medición de transferencia hay que ajustarlo a cada organización en función de su actividad y las propias prioridades de su negocio, y encajarlo en aquellas acciones formativas que sean más críticas. En el caso de las entidades que tienen un carácter comercial gran parte de su formación estará dedicada a impulsar la actividad comercial de la empresa, y por consiguiente, se debe de orientar la medición a la consecución de los resultados de negocio.

Los hitos más relevantes a la hora de definir un proceso de medición comienzan por tener bien definidas, y priorizadas, las capacidades clave que se quieren impulsar con la formación. Esto permitirá sincronizar las acciones formativas dirigidas a los empleados con las campañas comerciales destinadas a los clientes, de tal forma que utilicemos la formación como una herramienta de apoyo al negocio, potenciando la comercialización. También nos servirá para establecer criterios de medición (KPIs) para evaluar la transferencia a resultados.

Es importante establecer los KPIs específicos que vamos a incorporar en cada actuación formativa, y esto hay que hacerlo en el momento que se definen los objetivos de aprendizaje, y la guía de la acción formativa. Algunos ejemplos de estos indicadores serian, la asignación de objetivos específicos de comercialización, o bien, comparar cómo evolucionan en determinados indicadores las personas que están involucradas en el proceso formativo respecto a un grupo de control.

Adaptar junto con el proveedor que impartirá la formación, ya sea interno o externo, los contenidos, es otra variable que no debemos dejar de lado a la otra recorrer el proceso de lanzamiento de la formación. En el momento de la impartición debemos involucrar tanto a los participantes como a sus responsables, si la formación está sujeta a un proceso de transferencia, es importante que lo conozcan y que reciban periódicamente la información sobre cómo avanza el nivel de consecución de los indicadores que se han establecido.

Por último, planificar la realización de focus group con los participantes aporta varios beneficios al proceso. En primer lugar, sirve para mantener la tensión de la formación en los participantes, en segundo lugar, nos permite conocer si los participantes están aplicando lo aprendido en su actividad diaria, que cosas están saliendo bien y que cosas están saliendo mal. En definitiva, nos permitirá generar mejores prácticas que podremos incorporar a los siguientes grupos que se impartan, y enviar a los participantes que ya asistieron a la formación.

3ª Mesa de Trabajo

Negocio Responsable

Por Monserrat Cuenca
Formación Corporativa BBVA

Mercedes Such
Reputación y Estrategia BBVA

A través de nuestro compañero del BBVA, Alberto González de Mena, se pudo llevar a cabo la participación de Montserrat Cuenca, de Formación Corporativa, y de Mercedes Such de Reputación y Estrategia, en la 3ª Mesa de Trabajo "Herramientas para el Desarrollo Comercial – Transferencia de la Formación al resultado del Negocio", coordinada por Nuria Gómez, Directora de Formación de Cetelem.

Esta línea de actuación del BBVA surge cuando le preguntamos a los clientes **¿Qué es un Banco Responsable?** Y el cliente NO dice el que da más becas, dinero para discapacitados…sino el que no me oculta información, me ayuda a entender los productos,…por tanto el cliente se centra no en cómo nos gastamos el dinero que generamos con el negocio, sino en cómo quiere que sea un Negocio Responsable. Por tanto, estamos en un periodo de transición entre el concepto de Responsabilidad Social Corporativa y Negocio Responsable, en donde el cliente quiere que se le informe y venda bien, y adecuadamente a sus necesidades, es decir, integrar la responsabilidad en la idea del negocio.

La idea de partida es la situación en que: - los clientes y la sociedad valoran al sistema financiero con falta de confianza y reputación, - a ello se añade un cliente más formado y exigente, - una regulación más protectora hacia el cliente, - y los empleados bajando en el índice de pertenencia al Grupo BBVA.

Tras una reflexión sobre la situación el Consejero Delegado Grupo BBVA pide que llevemos a cabo un plan para salir de una situación en la que creemos que tenemos puntos positivos y por tanto poder adelantarnos a la competencia y con ello nace el Plan de Negocio Responsable, que consiste en integrar en los Procesos de Decisión Claves a las personas involucradas, tanto clientes como profesionales, y para ello es fundamental un Cambio Cultural, por lo que se necesita la colaboración de Formación.

Para ello este Plan de Negocio Responsable se debe centrar en: - agrupar las acciones que se llevaban a cabo en RSC – más acciones a realizar con los Empleados – y la mayor parte del Plan se centrará en los que denominamos Banca para el Cliente, que tendrá un núcleo fundamental en lo referente a:

A) Comunicación Clara y Responsable: El cliente por muchas acciones sociales que realicemos si luego en los puntos de contacto no tiene una explicación clara y responsable, no quiere escuchar lo que le decimos sobre nuestros productos . Para ello se han revisado la documentación de la información que se entrega al cliente y los contratos, de tal manera que sean entendibles, sin un lenguaje técnico, ni letra pequeña.

Si queremos que llegue masivamente al cliente, estas acciones las implantamos tanto en la comunicación verbal que mantengamos como en los soportes de información en papel o en los entornos digitales.

B) Otro punto es la llamada Educación a Terceros. En este punto entra tanto unas acciones para incrementar la Cultura Financiera del Cliente, como una Formación a Pymes que son el motor del bienestar de un país.

C) En este apartado tenemos también la Educación para la Integración, son becas que se pueden asociar a RSC.

¿Qué hacemos para que esto cale en los profesionales BBVA?, Estas acciones de Comunicación son pilotadas por el Consejero Delegado, Ángel Cano, en reuniones con empleados del BBVA y con preguntas abiertas para todos los empleados que participe en la sesión, bien presencialmente o por videoconferencia. Para cambiar el chip de los empleados, se han diseñado una series de acciones de voluntariado para que todos puedan participar, ej Momentum Proyect se invita a participar con emprendedores sociales donde vemos tanto la generación de negocio como la ayuda social que realizan, y formando a Directivos para que acompañen a los emprendedores en el desarrollo del proyecto a la vez que se les forman en el desarrollo de las competencias como emprendedores de su gestión empresarial. Ya no es raro que el Área Negocio Responsable sean convocados conjuntamente a una reunión de Desarrollo de Negocio como de Riesgos.

- Tiene que haber un Cambio Cultural, que ha de partir de los empleados, de dentro hacia fuera para que lo perciban los clientes y en este momento participa Formación que ha realizado un curso on-line sobre los contenidos de Negocio Responsable con referencia a valores como: Transparencia, Integración, Prudencia…para los 109.000 empleados del Grupo, desde enero de 2014. Estamos viendo como este curso refuerza el valor de Pertenencia al Grupo al ver los profesionales que el Banco se mueve en ésta dirección.
- Otra acción que vamos a llevar a cabo, desde Formación, y para reforzar la anterior es el Programa de Gestión Bancaria Responsable, es estratégico porque va dirigido a un colectivo de Directivos con un perfil muy especial por su capacidad de influenciar en los demás. Será llevado a cabo conjuntamente con una destacable Escuela de Negocio, con el objetivo de que conviertan en "Embajadores de Negocio Responsable" dentro de la Entidad.
- Asimismo, Formación participa en los curso a los empleados relacionados con la temática de Comunicación TCR: Transparente, Clara y Responsable, con una Formación interna muy propia, donde "destripamos" para su mejora los documentos que se entregan al cliente, se analizar y revisan las fichas de productos, los contratos, los folletos entregables a clientes y la información digital. Es un curso mixto con un componente on line y otro presencial, participando tanto unidades de Desarrollo de Negocio como aquellos que participan en la elaboración de los documentos jurídicos, etc…

3ª Mesa de Trabajo

Gestión de la Formación de equipos comerciales externos

Por Santiago García Sanchis
Grupo Generali

En qué difieren la formación de equipos comerciales externos de la de los equipos internos?

Pues lo cierto es que, en lo esencial, no son diferentes en absoluto. A priori puede pensarse que la distinta relación contractual entre empleados y, en el caso que nos ocupa, agentes de seguros, puede favorecer una estrategia "palo y zanahoria" en el caso de los primeros, más difícil de emplear con estos últimos. Pero, realmente, ambos tienen un comportamiento idéntico cuando **aprender se vive como algo grato.**

Aprendemos cuando estamos motivados para hacerlo y la experiencia del aprendizaje recompensa el esfuerzo invertido o hace que éste no sea percibido como tal. Nuestro cliente consume de un modo más intensivo nuestra formación si ésta está integrada en un **catálogo multitemático, y un entorno multisoporte, multidispositivo y, esto es vital, colaborativo.**

Es evidente que el catálogo ha de comprender los productos, la formación sobre el marco legislativo de nuestra actividad, nuestro entorno de mercado, nuestra competencia y sobre las herramientas de gestión (CRM, simuladores, aplicativos transaccionales, etc) que ponemos a disposición de la red. Sin embargo, creo que son necesarios, además, otros contenidos. Y esto comprende desde los habituales cursos de habilidades a otros distintos, algunos directamente ligados al negocio y otros al ámbito personal o social. Porque la experiencia me dice que el trabajo comercial **ES** las personas. Hablar de otros temas pone de manifiesto también que no sólo valoramos a nuestros agentes como puntos de venta sino que **nos interesan de un modo genuino**, nos interesan 360. Cuando todo esto ocurre, aumenta el tráfico en los entornos de formación y tiende a producirse un círculo virtuoso de consumo de contenidos.

La cuestión fundamental ya no es sólo si somos capaces de alcanzar, y cómo, a aquellos más renuentes a aprender nuevas cosas sino si, a la vez, proveemos un **ecosistema adecuado** a los que sí quieren hacerlo. Si aspiramos a que nuestro producto sea consumido tiene que ser servido en distintos soportes y por **diferentes canales**. Más allá de la tradicional dicotomía entre presencial/on line (como en su momento lo fue entre la presencial y a distancia, el video o las radio clases) el momento actual nos exige **contenidos de interés**, realizados con calidad y empaquetados en píldoras multimedia pensadas para un consumo discontinuo (que no puntual u ocasional). También hay un mundo por explorar en la enseñanza de contenidos comerciales mediante el uso de videojuegos y simuladores, perdón por el neologismo, ludificados. Todo ha de estar, hasta dónde permita el formato, adaptado para su consumo en movilidad 24/365. Hablamos, pues, de un **esquema de aula invertida**, con un alto componente de movilidad y virtualidad y en el que la parte presencial queda para aquello en lo que ha demostrado ser más eficaz: el trabajo de las emociones necesarias para provocar el cambio en las conductas.

Pero si hay algo con gran potencial de desarrollo y, dentro de unos límites, aprovechable para nuestros propósitos, es el **aprendizaje colaborativo** canalizado a través de comunidades virtuales. Un esquema en el que todos pueden aprender de todos y donde la categoría de experto se gana por aclamación y dura tanto como la valoración de las aportaciones que se ofrecen. Actualmente ya no es optativo organizar el conocimiento informal de la red de ventas sino que es nuestra obligación monitorizarlo, detectar buenas prácticas, potenciar comportamientos, resolver dudas, ofrecer contenidos y "curar" las aportaciones generando tangibles de valor. Tenemos que ser capaces, además, de computar como consumo de formación las interacciones de los usuarios con los soportes.

Para terminar, enumerar algunas experiencias en Generali que ilustran lo expuesto.

Reta, Compite y Gana fue una acción de aprendizaje de productos de vida y pensiones mediante un concurso de preguntas y respuestas articulado en forma de desafíos asíncronos (un jugador contra otro). Podía jugarse desde cualquier pc o laptop o desde smartphones descargando una app al efecto. Los resultados fueron un incremento de 13 puntos en el porcentaje de respuestas acertadas y, lo más importante, de 21 puntos en la pregunta con un porcentaje de respuesta correcta más bajo. En una semana. Comparte es el nombre del site de la comunidades de conocimiento de Generali. Disponemos de una para directores de sucursal, otra para jefes comerciales, y otras dos para agentes exclusivos. Todas son accesibles también por medio de smartphones.

Se denomina G-Quick a nuestra gama de cursos on line multinavegador y multidispositivo pensados para ser consumidos en pc o tablets. En la actualidad disponemos de nueve cursos y está prevista la incorporación de todo el catálogo de formación en producto a lo largo de 2015.

Observando cómo ha cambiado nuestro trabajo en los últimos años, los próximos van a ser apasionantes con toda seguridad. Disfrutémoslos siendo, además de eficaces y eficientes, atrevidos.

3ª Mesa de Trabajo

Interpretar el nuevo guión de nuestra función

Por Carlos Sáenz de Santa María
Fundador y presidente de CADMO / Conocimiento

Nada será igual al contacto directo "en vivo", con tantos nuevos, antiguos y buenos amigos con los que he colaborado en el pasado y ahora. Treinta años de historia de tantos clientes de entidades financieras han configurado nuestra historia como empresa desde que nos llamábamos "Técnicas de Formación Empresarial" hasta que, al inicio del siglo, decidimos identificarnos como **CADMO**/ Conocimiento para incorporar la tecnología a las experiencias adquiridas en los procesos de aprendizaje.

Me gustan lo que llamo "guiones de aprendizaje", pero **¿cuál podría ser el "guión" de este artículo? ¿A qué "enseñar" nada, cuando uno piensa que los alumnos y la vida son nuestros auténticos maestros?** Máxime, cuando como es el caso, uno escribe brevemente para los profesionales de los recursos humanos y la formación de las entidades financieras, que han sido el motor de la formación corporativa en España. ¡Algo tiene que ocurrírseme conforme avance en este escrito!

Puedo exponer el caso de éxito del **"Desarrollo de itinerarios profesionales"**, para la Universidad Corporativa de Gas Natural Fenosa creando itinerarios formativos on-line para compartir conocimientos en el desarrollo del negocio y adquirir nuevas competencias en un grupo con más de 16.000 personas en muchos países. Puedo hacer que el "guión" de este artículo sea el de cómo adecuar los itinerarios profesionales y configurarlos según una matriz que abarque el conocimiento organizacional, o los diferentes perfiles de los empleados, de acuerdo con sus necesidades y niveles de competencia dependiendo de si son de "iniciación", "interesados", "experimentados" o "expertos". Pero… esto lo explicó mi colega **Santiago Losada**, director de este proyecto para Gas Natural Fenosa… No es cosa de entrar en más detalle en este artículo. Podría escribir sobre "arquitecturas de aprendizaje"… Pero no, definitivamente en este artículo, no…

¿Cuál puede ser el "guión" que me gustaría compartir con mis colegas de las entidades financieras?

La verdad es que, lo que siento es que tenemos que responder a las preguntas que nos plantea la vida, sin importarnos las dificultades. ¡La clave serán nuestras respuestas! Prefiero explorar las preguntas que los cambios en nuestras empresas, nuestro país y el mundo plantean.
Con frecuencia aplicamos "soluciones" sin fijarnos en que **la profunda comprensión del "problema" es gran parte de la solución**. Tenemos que elevarnos en altura en el espacio y aprender a mirar con perspectiva en el tiempo, para dar respuesta a las preguntas que nos plantean los clientes, los compañeros y directivos en nuestras organizaciones:

- La **"competencia disruptiva"** nos obliga a una mayor velocidad en nuestras organizaciones.
- Nuestras empresas y las de los clientes se desplazan hacia **"nuevos mercados emergentes"**, obligándonos a encontrar oportunidades en geografías que desconocemos.
- Estamos abocados a **"estructuras sin bordes y sin límites"** que harán nuestras organizaciones más planas y diversas culturalmente.
- Surgen "**nuevos tipos de trabajos**", que requieren modelos de carrera profesional que respondan a nuevas funciones, especialidades y un talento diferenciador.
- Necesitamos **"nuevos estilos de liderazgo"** y, por tanto, nuevas competencias directivas, para que nuestras empresas no sean víctimas del descrédito y la irresponsabilidad ante la sociedad y los clientes.
- Tenemos que **"atraer y retener talento"** porque si no, no contaremos con los mejores y perderemos a los que se van del país.

¡Por fin, lo encontré! ¡Ahora sí! ¡Este es el "guión"! El "guión" que buscaba lo marca la trans-formación, el cambio continuo al que estamos sometidos. ¡Este es el nuevo guión que debemos interpretar! Debemos dar respuestas a "nuevos modelos de trabajo", a "nuevos modelos de gestión de personas", a nuevas "organizaciones ágiles" interconectadas, colaborativas y con nuevas competencias tecnológicas.
Más que nunca, **la "formación" no es gestionar "cursos", sino gestionar "procesos de cambio" en las organizaciones.**

Este es el "guión" que debemos aplicarnos a nosotros mismos, adquiriendo nuevas competencias en las funciones de Recursos Humanos, Talento y Formación.

Hemos de gestionar nuestro propio cambio cultural, según promovemos el cambio en nuestras organizaciones.

Enfrentémonos a una auténtica "reingeniería de nuestra función", para ayudar a construir "organizaciones ágiles". Seamos capaces de "auditar los conocimientos" que gestionamos y avancemos hacia auténticas "universidades corporativas". Apostemos por ser los motores del cambio y la innovación organizativa. Alineémonos con el negocio, pero logrando una "experiencia" renovada para nuestros clientes internos y externos y, sobre todo, apostemos y contemos con las personas. Pongamos y promovamos **pasión, compromiso y ética.**

3ª Mesa de Trabajo

Vendes si Escuchas

Por Enrique Sueiro,
Doctor en Comunicación

Enrique Sueiro es doctor en Comunicación, director ejecutivo del Programa Superior en Gestión Empresarial y Dirección de Comunicación del IE Business School y acaba de publicar "Comunicar o no ser" (Rasche, 2014).

Comunicar empieza por escuchar, palanca para vender. Con esta premisa y un buen producto, la comunicación coherente (hacer=decir) potencia los beneficios económicos. Estas son las dos ideas de las líneas que sigue a continuación. Bien interiorizadas y puestas en práctica, este binomio conceptual-operativo predispone al éxito sostenible de cualquier organización.

Lo primero es antes: cuando escucho bien, luego hablo mejor. No se trata solo de estar callado mientras elaboro mi respuesta o memorizo lo que pensaba decir. La genuinamente humana y, por tanto, comercialmente más eficaz, es **la escucha para comprender, no para replicar.**

Stephen Covey lo sintetiza de forma magistral en el quinto de sus siete hábitos de las personas altamente efectivas: procure primero comprender y después ser comprendido. Por muy interesante que resulte mi producto o mi servicio, lo definitivo no es lo que yo quiero vender, sino lo que otros quieren comprar. **Lo determinante no es lo que uno dice, sino lo que los demás entienden.**

La clave está en las percepciones, que son el juicio que hacemos a partir de la realidad y que puede coincidir con ella o no. De ahí la relevancia de escuchar: es la habilidad humana y corporativa de conocer las inquietudes, prioridades, dudas… de mi interlocutor.

Pocas cosas motivan más y predisponen mejor que sentirse escuchado y comprendido. Del mismo modo, pocas acciones ponen más a prueba nuestra humildad personal y colectiva que escuchar de verdad, sin talantes hueros. Como tantas realidades humanas, también es posible prostituir la escucha. Así ocurre cuando la grandeza de nuestras palabras (a veces ni eso) diverge de las intenciones profundas de una escucha adulterada. Son las denominadas **"mentiras blancas".** Consisten en pedir opinión a colaboradores para que se sientan importantes, cuando la realidad es que no interesa su parecer y las decisiones ya están tomadas. Este estilo consigue adhesiones fugaces y decepciones duraderas.

Escuchar previene, ahorra, anima, vende y fideliza talento

Como habilidad personal, directiva y comercial, **la escucha requiere formación.** No son pocos quienes descubren demasiado tarde el crecimiento que han desperdiciado por no combatir su déficit crónico de comunicación. La responsabilidad de esta carencia es proporcional a la altura directiva.

En este sentido, consideremos cinco consecuencias tangibles de escuchar: previene, ahorra, anima, vende y fideliza talento. Tú, lector de estas líneas, ¿no te sientes capaz de glosar estos efectos con ejemplos de tus últimas 24 horas? Así se constata en sesiones formativas y motivadoras enfocadas a desarrollar esta habilidad tan demandada y tan poco ofertada.

Tanto hincapié en la necesidad de escuchar puede surgir la tentación de pensar que con esa habilidad es suficiente. No. **Después hay que hablar, escribir, anunciar, etc.**

Las 11 palabras clave para certificar la calidad de nuestra comunicación son: hacer lo que se dice y decir lo que se hace. La innegociable es "hacer", ya que es la referencia empírica de la realidad, a partir de la cual se generan las percepciones que determinan la posterior actuación.

Impacta más ser ejemplar que poner ejemplos

En este punto, huelga decir que impacta más ser ejemplar que poner ejemplos. **El mejor discurso son las obras.** Para armonizar lo retórico (palabras) con lo fáctico (hecho), muy sugerente el consejo de Quintiliano. En el siglo I decía algo que sigue vigente en el XXI: **no trates de ser mejor orador que persona porque el público se dará cuenta.** A continuación venía a concluir que un buen orador es una buena persona que habla bien. Nada menos.

Mutatis mutandis, **no tratemos de ser mejores directivos que personas** ni prediquemos lo que no procuramos practicar. Siendo importante la formación técnica y la cualificación profesional, no caigamos en la necedad de convertir el currículum vitae en mortis causa. Eso es lo que conseguimos cuando priorizamos lo accesorio y sepultamos lo nuclear, cuando hablamos mucho para vender más, cuando nuestros hechos quedan en entredicho.

No escuchar nos desautoriza y la incoherencia nos desacredita, más aún cuando incidimos en palabras que nuestros hechos niegan. Bien lo ilustra este supuesto diálogo de un padre estadounidense que quiere animar a su hijo a estudiar más:

- Jimmy, ¿sabías que George Washington, a tu edad, era el primero de la clase?

- Sí, papá. ¿Y tú sabías que George Washington, a tu edad, era presidente de EE.UU.?

ACTO DE CLAUSURA

¿Cuál es el camino a recorrer en Formación y Desarrollo?

La gestión de los Recursos Humanos
Informe People Excellence

Por Santiago de Miguel
CEO de People Excellence

"La supervivencia de RRHH pasa por su capacidad de reinventarse y conocer el negocio para hacer frente a los retos previstos".

La apuesta por la innovación en RRHH y por políticas orientadas a motivar y comprometer a los profesionales, son los principales retos de las áreas de Recursos Humanos, según el estudio "Odisea 2017, gestionando personas en tiempos de cambio", elaborado por People Excellence en colaboración con la Asociación para el Progreso de la Dirección (APD).
Santiago de Miguel, CEO de People Excellence, ha presentado algunas de las conclusiones de este estudio en las Jornadas de Estudio del Gref (Grupo de Responsables de Formación y Desarrollo de Entidades Financieras y Aseguradoras).
En su opinión, "la involucración de los profesionales con la empresa ha ido disminuyendo paulatinamente en los últimos años, por lo que es necesario potenciar el compromiso y la vinculación de los profesionales con la estrategia y los objetivos de la organización".

El desarrollo de nuevos líderes para la organización del futuro ha sido identificado también de manera destacada como uno de los principales retos al que se enfrentan las organizaciones a la hora de gestionar el talento.

Como comenta Santiago de Miguel, "los modelos de liderazgo existentes hasta ahora no pueden seguir el ritmo de las reglas de mercado actual". Esto obliga a las organizaciones a encontrar modelos de liderazgo más flexibles y ágiles, basados en una menor jerarquía y orientados a la creación de entornos colaborativos y participativos. Es necesario, por tanto, dar paso a líderes capaces de operar en la nueva realidad global y de adaptarse a entornos más complejos e inciertos.

Prioritarios serán también la vinculación de desempeño y productividad, y la conexión y vinculación del talento. "La atracción y la retención del talento ya no valen. Las nuevas claves de la gestión del talento, pasan por conectar a las personas con la organización, transformar el talento en conocimientos y capacidades clave, y mover a las personas dentro de la organización para hacer aflorar el talento en áreas estratégicas. De esta forma, los esfuerzos han de centrarse en políticas orientadas a identificar y formar el mejor talento, haciendo partícipes de ello a los empleados y contribuyendo de forma alineada a las necesidades del negocio".
Para ello, la conciliación entre vida familiar y profesional, la formación especializada o a medida y la promoción interna, serían las medidas más efectivas.

Los encuestados por el estudio, destacan también la importancia de fomentar en las empresas hábitos culturales ligados a la productividad y eficacia, con medidas como la flexibilización de la jornada laboral o la retribución variable.

Por otra parte, según este estudio, en los últimos años, las Direcciones de RRHH han sabido reorientarse hacia un rol de partner estratégico del negocio, enfocado entre otros, a desarrollar el talento, potenciar los valores corporativos o favorecer la gestión del cambio organizativo.

Según Santiago de Miguel, las Direcciones de RRHH tienen que ser percibidas como "una parte fundamental del negocio", y no como un grupo de profesionales que "da soporte" al negocio. La supervivencia de RRHH pasa por tanto por su capacidad de reinventarse, y ser capaz de identificar e impulsar estrategias y políticas, totalmente alineadas al negocio de las organizaciones.
Entre las competencias básicas que ha de jugar la función de RRHH desde un posicionamiento estratégico destacan ser: promotor del cambio; innovador en prácticas y procesos; experto conocedor del negocio o potenciador de capacidades.

Nota sobre metodología:
Para la elaboración del estudio "Odisea 2017, Gestionando Personas en Tiempos de Cambio", People Excellence ha empleado un cuestionario online, dirigido a profesionales de RRHH de toda España, además de 50 entrevistas con profesionales y expertos de RRHH de referencia en el sector. 294 profesionales de RRHH respondieron al cuestionario.
Los interesados, pueden descargar el estudio en la Web: **www.peoplexcellence.com**, y en el blog: **www.blogpeoplexcellence.com**

ACTO DE CLAUSURA

¿Cuál es el camino a recorrer en Formación y Desarrollo?

Algunas líneas de actuación sobre el Futuro de la Formación

Por Juan Ramón Genís y Patricia Enríquez
LUKKAP

En nuestro empeño de aportar valor a la sociedad y generar transcendencia en la misma, desde LUKKAP hemos realizado el Estudio **"Presente y Futuro del Mercado Laboral"** presentado ante el GREF el pasado Viernes 28 de Noviembre.

Fuerón presentadas las dos áreas de Recursos Humanos de mayor interés para los asistentes.

En los ámbitos del **desarrollo y el engagement**, encontramos en el mercado generaciones de empleados separadas por una importante distancia cultural y generacional. Por un lado, los llamados **millenials**, nacidos en la década de los ochenta y cuyo principal objetivo es la autonomía y un trabajo donde puedan ser ellos mismos y demostrar sus habilidades.

Por otro lado están los **'babyboomers'** y miembros de la generación X que buscan dejar huella y valoran especialmente la conciliación entre vida laboral y familiar.

Satisfacer expectativas e intereses tan diversos será clave. Las empresas que consigan mantener la ilusión del primer día serán recompensadas con una lealtad incondicional y duradera.
En este sentido los retos serán buscar la **máxima alineación entre cultura empresarial y personalidad del empleado**; ofrecer retos y recompensas inmediatas y abrir los programas de movilidad internacional a empresas de otros sectores, propias o externas.

Un ejemplo de esta tendencia son el **'inplacement':** Hoy las empresas identifican el talento en función de su desempeño actual y su potencial futuro. En el futuro pondrán el foco en el talento comprometido, identificando elevados niveles de competencias, proyección y compromiso. Otros ejemplos son herramientas como **Salesforce**, que incorpora a las fuerzas de ventas ránkings, retos y scoreboards, favoreciendo una sana competición y el aprendizaje de mejores prácticas; o **Attent**, que premia los mails que aportan valor a la compañía o al equipo.

La productividad será otro de los escenarios de importantes cambios estratégicos en las empresas. Los horarios flexibles y oficinas virtuales servirán como soporte de una cultura en la que **los resultados tendrán más valor que la presencia física.**

Las tendencias irán orientadas a la definición de roles espacios y dispositivos multitarea, asegurando transiciones rápidas y momentos sin interrupciones; la habilitación de plataformas y herramientas de trabajo similares a las usadas en la vida personal y el diseño de jornadas que se adapten al ciclo productivo de cada empleado.
Algunos ejemplos prácticos de esta 'ola' son las **redes sociales empresariales** que generan empresas "enjambre" en las que los equipos de trabajo se crean y se deshacen rápidamente, permitiendo a muchas personas colaborar en varios proyectos y editar documentos desde cualquier lugar.

Trasladar la oficina a otros espacios que nos remontan a momentos de creatividad e inspiración (una cafetería, el salón de casa…), con mobiliario que favorece tanto el trabajo individual como en equipo contribuyen también a incrementar la productividad y la satisfacción del empleado.

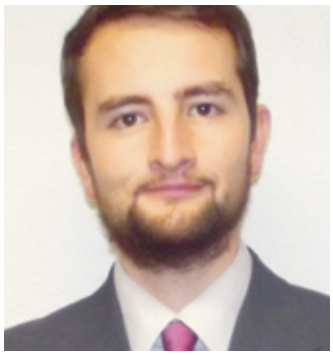
El objetivo no es otro que demostrar que el **nuevo pardigma social** genera nuevas formas de empleo, cuando se amplía la movilidad regional,se trabaja de forma intensiva en la busqueda de empleo y se es capaz de reciclarse profesionalmente.

Por lo que sacamos diferentes conclusiones tales como que el mercado laboral es el mundo y que el capital humano es la fuente de ventaja competitiva entre diferentes empresas. Es individuo será responsable de gestionar su propia carrera, y las empresas se adaptarán a cada empleado y al ciclo de vida de persona.

En definitiva, la gestión y desarrollo de los recursos humanos están cambiando a enorme velocidad y tendremos que adaptarnos si o si a estas nuevas tendencias y analizar su aplicabilidad en nuestras propias empresas.

Colaboraciones Especiales

¿Dónde hemos dejado al Cliente? No hay quien lo encuentre entre tanto dato...



Por Santiago Sánchez
Consultor de Finanzas y Seguros Overlap España

Con el título que da entrada a este post pretendo condensar una serie de reflexiones enfrentadas sobre la innovación en el sector bancario. Por un lado, creo que es indudable el valor que aporta la apuesta actual de las entidades financieras en el campo de sus **CRM´s**, del **Big Data** y en la **estrategia multicanal**. Hoy son ya una realidad cosas que hace tan sólo unos pocos años eran impensables y que no hace falta que detalle aquí porque son de sobra conocidas por todos.

El sector bancario ha apostado fuerte en este campo, permitiendo generar acciones comerciales personalizadas que llegan al cliente en el momento oportuno de su vida porque, no nos engañemos, la información que te dan los datos de pago de los clientes es más reveladora que la que dan los datos de clics o búsquedas en barras de direcciones. No es de extrañar, por tanto, que cada vez más empresas ajenas al sector financiero muestren interés por lograr su porción, ya no digamos de mercado, sino del "maná" de los datos que se estima que en 2015 genere un mercado de 132.000 millones de dólares.

Pero estos avances "de puertas para adentro" por decirlo de alguna forma, contrastan con la imagen que al parecer tienen muchas personas del sector banca. Según el World Retail Banking Report 2014, el índice de experiencia cliente en el sector (CEI) experimenta una tendencia negativa, provocada por un cambio en las expectativas de los clientes. El informe apunta directamente como causa de esta caída a la creciente influencia de los clientes de la conocida como **"generación Y"**, con sus altos niveles educativos, resistencia a dejarse sorprender, adopción de la tecnología y estilo de vida marcado por la celeridad en la búsqueda de información y toma de decisiones.

Puede que muchos en el sector aún no hayan dado con la tecla para conectar con este nicho de clientes pero urge hacerlo para que no crezca la distancia real, que no física, con los clientes. Para ello hay que definir el **posicionamiento de la entidad financiera en las redes sociales**, pasando a la acción en las mismas y aprovechar el impulso innovador que se está dando en Big Data para unirlo al trabajo que realizan todos los días los empleados de banca en las oficinas, de cara a proporcionar beneficios tangibles para el cliente final.

Hoy más que nunca es necesario **volver a los básicos**, entender qué necesidades, motivaciones y dudas tienen los nuevos perfiles de clientes, cuáles son sus puntos de contacto con la entidad en cualquier escenario y qué les enfada, les frustra o les sorprende positivamente en cada momento de la relación, todo ello con vistas a definir las estrategias y acciones concretas que permitan proporcionar una **experiencia de cliente óptima.**

Nos encontramos ante un panorama emocionante, de cambio y oportunidades por la ingente cantidad de datos de que disponemos y la necesidad cada vez más acuciante de transmitir a todos los niveles de una organización valores firmes de calidad y compromiso con el cliente. Sólo así disminuiremos el riesgo de perdernos entre tanto dato.

Colaboraciones Especiales

El enfoque estratégico de Formación y Desarrollo

el caso del Banco Popular

Por Arturo Ferrer
Responsable de RRHH Zona Norte del Banco Popular.

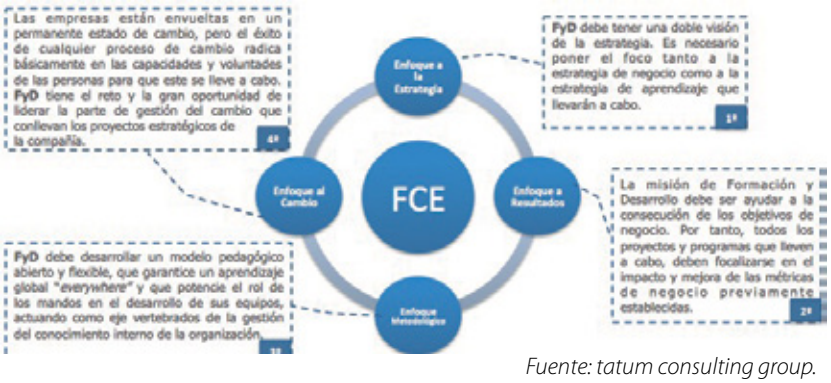
Miguel Ángel Calderón.
Doctor en Gestión Estratégica y Negocios Internacionales. Director Asociado en tatum consulting group.

Hoy en día las organizaciones líderes, capaces de adaptarse a los cambios permanentes del entorno, están basando su crecimiento y consolidación en el máximo aprovechamiento del talento de sus personas. Ante este reto, la dirección de recursos humanos y sus unidades de Formación y Desarrollo necesitan herramientas y métodos que les ayuden a gestionar con éxito factores críticos como la motivación, la capacidad de innovar, la creatividad, la transferencia de conocimiento y aprendizaje constante y la capacidad de conseguir los resultados deseados.

Ante esta realidad, los departamentos de Formación y Desarrollo deben reflexionar y analizar en profundidad sobre el rol que están jugando actualmente en sus organizaciones, sobre la verdadera aportación de valor efectivo que están desarrollando y sobre la percepción que la organización en su conjunto tiene de la Unidad. Una vez realizado este proceso de auto-diagnóstico, Formación y Desarrollo debe dar respuesta a preguntas tales como las siguientes: ¿Cuál es el papel que queremos jugar en el presente y futuro de la organización? ¿Cómo queremos que se nos perciba dentro de la compañía? ¿Sobre qué Factores Clave debemos incidir para aportar valor a la organización? ¿Cómo podemos hacer visible dicha aportación de valor?

Cabe destacar, que la mayoría de las unidades de Formación y Desarrollo que han conseguido actuar como palancas del cambio en sus organizaciones tienen un elemento en común. Estas unidades han diseñado y estructurado su modelo organizativo entorno a los siguientes cuatro factores críticos de éxito: Enfoque hacia la estrategia, enfoque hacia los resultados, enfoque hacia el aprendizaje y enfoque hacia el cambio.

Poniendo el Foco en lo crítico



Fuente: tatum consulting group.

Sincronizar los niveles organizativos

Fuente: tatum consulting group.

Este enfoque estratégico de las unidades de soporte debe fundamentarse en una correcta interpretación y sincronización de los tres niveles organizativos sobre los que actúa. Estos son: la estrategia de negocio, la estrategia de la unidad, y su modelo de gestión. Por tanto, para que Formación y Desarrollo se convierta en una unidad estratégica para la organización y pueda hacer visible y medible su aportación de valor, tendrá que asegurar que los outputs de sus procesos core, impactan en los procesos de negocio de la compañía.

Y llegados a este punto ¿Por dónde empezamos? ¿Cuál debería ser la sistemática y los pasos a seguir para convertir a FyD en un auténtico Business Partner?

La experiencia en Banco Popular

En el departamento de Formación y Desarrollo de Banco Popular habíamos llegado a una encrucijada como la descrita. Disponíamos de un elevado reconocimiento interno, producto de un cuidado modelo fundamentalmente presencial y, por ello, con una insostenible estructura de costes. Además, la relación con las áreas de negocio era mejorable y no existía una visión integrada ni estratégica de la actividad.

Ante el incremento de la demanda interna de formación, derivada de una mayor especialización y presión regulatoria, se hacía necesario incrementar las horas de formación sin por el ello elevar la inversión. Habíamos solventado el reto reduciendo el coste/hora de formación en más del 50% mediante el incremento de la formación on line a través de la virtualización parcial de muchos de nuestros itinerarios formativos. Con ello, el objetivo de eficiencia se alcanzó sobradamente. Pero… ¿Dónde estaba el valor? ¿Cómo demostrar el valor que aportábamos al negocio? Pues, si no éramos capaces de evidenciarlo, nuestra orientación a resultados y a negocio quedaría en mera palabrería.

Tuvimos que ampliar la perspectiva y la herramienta utilizada fue el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard.

Así que nos pusimos a trabajar y, con la ayuda de tatum, todo el equipo colaboró en definir de forma colaborativa nuestra misión, visión y líneas estratégicas. Nos inspiramos en el Sr. Porter para decidir cuál sería nuestro objetivo a 2 años, cómo queríamos alcanzarlo, con qué clientes internos, cómo queríamos que nos viesen esos clientes y qué valor queríamos aportar a la organización.

El Mapa Estratégico resultante nos mostraba, pues, de forma secuencial:

1. Cuál era nuestro objetivo final como "microempresa" (el incremento de la inversión directa en formación)
2. Para ello, qué deberíamos aportar a los clientes (¿Cómo nos debían ver para "comprarnos"?)
3. Para ello, qué debíamos cambiar (mejorar) en nuestros procesos internos.
4. Y para eso, qué aprendizajes y nuevas herramientas debía adquirir el equipo.

Y a cada uno de esos elementos le asignamos un indicador para saber si lo estábamos consiguiendo y en qué medida.

Fue cuestión, posteriormente, de definir qué proyectos acometeríamos, y con qué prioridad, para alcanzar cada objetivo parcial, lo que, al final, nos conduciría al objetivo final.

En resumen, toda la actividad del departamento se orienta actualmente hacia la estrategia (definida colaborativamente), nuestra aportación a negocio es tangible y medible, y nuestra relación con negocio se ha potenciado, pues nuestra actividad está en todo momento orientada a ese objetivo, y no a objetivos propios o exclusivos del departamento. Ya no decimos que "queremos estar cerca de negocio". No hace falta. El negocio nos tiene a su lado y lo comprueba en nuestra cercanía… y en los indicadores.

Escuela de Formación de la Fundación de Estudios Financieros
Certifica a tus profesionales con nuestros programas de formación in-company

Certified International Investment Analyst (CIIA®)
La certificación financiera de mayor prestigio internacional

Certified European Risk Management (ERM)
Acreditada por el Grupo Internacional de Asociaciones de Tesorería (IGTA) y por la European Federation of Financial Analisys Societies (EFFAS)

Certified in Environmental, Social and Governance Analyst
En colaboración con KPMG en España

Certificado de Experto en Valoración de Empresas (CEVE®)
Curso práctico de Valoración certificado por el IEAF

Programa Superior en Gestión Patrimonial (PSGP)
Prepara para las Certificaciones DAF y EFA de EFPA

Programa Ejecutivo European Financial Planner
Prepara para la Certificación EFP de EFPA

Master en Dirección de Banca Comercial (MDBC)
En colaboración con Overlap

Experto en Gestión de Tesorería (EGT)
Nueva certificación del IEAF

Experto en Gestión de Back Office (GBO®)
En colaboración con BME

Certificaciones Profesionales del mayor prestigio nacional e internacional

Especialización en las áreas de Economía y Finanzas

Los mejores profesionales al servicio de la formación de profesionales

ADAPTAMOS TODOS NUESTROS PROGRAMAS A LA MEDIDA DE TUS NECESIDADES CORPORATIVAS

Metodología presencial, on line y por Webconference. Consúltanos.

FEF Fundación de Estudios Financieros
Escuela FEF | Tfno: 91 598 25 50 | email : formacion@fef.es | www.escuelafef.es
IEAF Instituto Español de Analistas Financieros

Colaboraciones Especiales

¿Dónde está la verdadera Inteligencia Comercial?

Por Agustín Rosety Cózar
Socio Director Moebius Consulting

Isabel era una mujer muy atareada. Su puesto de Directiva de una importante empresa le dejaba poco tiempo para gestionar sus asuntos personales. Un viernes por la mañana decidió poner orden en sus finanzas personales, para lo cual decidió cerrar la cuenta en una entidad financiera con la que apenas estaba trabajando. Para ello llamó a su oficina y pidió que le pasasen con su gestor personal, Francisco, que la había captado años atrás como cliente. La respuesta la dejó atónita: había dejado de estar carterizada como cliente de banca personal y había sido asignada a una oficina operativa, a varios kilómetros de su domicilio, a la que tenía que desplazarse personalmente si quería cerrar su cuenta. Isabel era cliente de la entidad desde el año 2009, cuando fue captada por el simpático y perseverante Francisco, que le obsequió con un moderno televisor por domiciliar su nómina y tres recibos. Nómina y recibos que volaron dos años después a otra entidad, a cambio de un irresistible IPAD.

Durante todo este tiempo, Isabel había multiplicado por dos su sueldo y por tres su capacidad de ahorro. Había ahorrado más de 150.000 euros, realizado aportaciones máximas a planes de pensiones y contratado un seguro de vida y otro de automóvil. Estaba pensando seriamente en la posibilidad de pedir una importante hipoteca. Todo esto lo había hecho con otras entidades financieras, pues Francisco estuvo muy ocupado durante estos últimos años captando nuevos clientes y ejecutando campañas comerciales, y no había tenido demasiado tiempo para gestionar a sus clientes de una manera sistemática.

Por ello cuando el pomposamente llamado departamento de inteligencia comercial implantó el nuevo algoritmo de valor de cliente, Isabel fue catalogada como un cliente de bajo valor estratégico. Un tipo de cliente al que no merece la pena asignarle un gestor de banca personal y cuyo lugar es una fría y eficiente oficina operativa, organizada a imagen y semejanza de los modernos hipermercados.

Esta historia no es inventada, es una historia real. Una historia en la que sólo ha cambiado el nombre de sus protagonistas. Una historia que no se da de forma aislada, sino que se está repitiendo una y otra vez en prácticamente todas las entidades financieras.

Los departamentos de inteligencia comercial están elaborando sesudos modelos estadísticos que tratan de predecir comportamientos futuros a partir de la información que tienen de sus clientes. La premisa en la que se basa esta forma de trabajar es que los ordenadores son mucho más capaces e inteligentes que los gestores comerciales. La mejor forma de optimizar el trabajo de la fuerza de ventas es darle instrucciones detalladas sobre las acciones que tienen que realizar con cada segmento de clientes. "No penséis, que para eso estamos nosotros, el departamento de inteligencia comercial. Vosotros, ejecutad eficazmente."

Estos departamentos, formados normalmente por profesionales de perfil técnico (ingenieros, matemáticos, etc.), adolecen de la clásica miopía científista: están muy preocupados por la calidad del dato y la exactitud de los cálculos, pero se olvidan de que la información que tienen de los clientes es muy limitada, cometiendo graves errores.

- En primer lugar, tienen muy poca información de la relación que tienen sus clientes con otras entidades. En el momento que un cliente no tiene la nómina con la entidad, es muy difícil saber cuál es su valor potencial. Un cliente puede ser cliente de banca privada en un banco y en otra estar considerado cliente de bajo valor estratégico.

- El modelo incluye sólo información cuantitativa, que es la que se puede convertir en datos procesables. Pero

ignora la información cualitativa que es, muchas veces más importante y nos va a ayudar más a predecir el comportamiento y a calcular el valor futuro del cliente.

- El modelo se retroalimenta así mismo. Cuando el algoritmo "coge a un cliente por banda", el cliente es incluido en campañas, por lo que compra más productos…. Y aumenta su propensión a comprar para la próxima campaña. Al contrario, los clientes que quedan al margen del algoritmo, languidecen sin que nadie se acuerde de ellos y cada vez el aparecen con una propensión a comprar menor.

¿Significa esto que la inteligencia comercial no vale para nada? No, sin duda la inteligencia comercial puede llegar a ser muy útil para una entidad financiera. Pero ni es la panacea ni puede ser implantada sin tener en cuenta al equipo comercial. Quizá con la décima parte de lo que su entidad invirtió en su modelo de inteligencia comercial, Francisco y el resto de sus compañeros podrían haber sido formados en sistemáticas de gestión de clientes y en las habilidades necesarias para implantarlas.

Si además Francisco no hubiera estado tan presionado con ejecutar las campañas que dictaba el algoritmo, las cosas hubieran sido distintas. Francisco habría entendido la necesidad de relacionarse con Isabel de una forma más sistemática, se hubiera dado cuenta de que no era un cliente de bajo valor estratégico y hubiera estado atento a sus necesidades financieras. De esta forma podría haberla vinculado más a la entidad, mejorando su satisfacción y generando en ella comportamientos leales. Seguramente Isabel se habría dado cuenta del valor que para ella tenía el servicio y cuando le hubieran llamado de la entidad rival no hubiera sucumbido a la oferta del regalo por cambiar la domiciliación de su nómica. Porque para una directiva atareada, el servicio de un buen gestor de banca personal vale mucho más que un regalo puntual.

Y es que la verdadera inteligencia comercial no estará nunca en un algoritmo ni en un departamento de servicios centrales, sino en contar con un equipo comercial formado y motivado a trabajar de una forma sistemática.

Colaboraciones Especiales

Profesionales cualificados para Recuperar la Confianza

Por Andrea Carreras-Candi
Directora, EFPA España

Es indudable que la larga crisis financiera y económica ha golpeado la confianza del cliente con sus proveedores de servicios financieros. Se ha creado una distancia enorme entre la realidad de las entidades y la del cliente y por lo tanto conviene movilizarse. Muchos organismos, y cada vez más entidades, coinciden en señalar que la prioridad del sector es recuperar esas confianza y reputación perdidas, y esto va implicar cambiar muchas formas de actuar en el sector.

EFPA, como ha hecho desde hace ya casi 15 años en estrecha colaboración con un gran número de entidades financieras que han apostado desde hace años por una creciente cualificación profesional en el sector, está dispuesta a acelerar esta labor, tanto para contribuir a dicha recuperación reputacional, como para dar cumplimiento a las exigencias regulatorias que anuncia MiFID 2.

Desde su fundación, la práctica de EFPA España ha sido la de cualificar bajo estándares internacionales reconocidos a los profesionales del asesoramiento financiero, banca personal, gestión de inversiones y patrimonios, etc.; suministrar y acreditar formación continua que permita asegurar la validez real de la certificación a través de los años, y promover de manera activa el cumplimiento del Código de conducta profesional. No hemos dudado en poner en marcha todos los recursos necesarios para este fin. Los resultados y sobre todo la confianza de muchas entidades de crédito y financieras lo confirman. Desde que iniciamos los procesos de certificación en el 2002 hemos hecho 42.000 exámenes individuales a profesionales financieros de nuestro país. Exámenes que ha venido precedidos de un esfuerzo de capacitación enorme que evaluamos en un mínimo de 8.400.000 horas de estudio (más de un millón de jornadas completas!) por parte de los profesionales y de una inversión muy importante de las entidades financieras que han certificado a sus redes y directivos. Por poner un ejemplo, sólo en 2014, más de 3.500 profesionales de casi todas las entidades de crédito y de inversión españolas registradas en Banco de España y CNMV se han examinado para obtener alguna de las certificaciones que otorga EFPA en España: la certificación EFA para asesores financieros y EFP para gestores de altos patrimonios.

Pero las certificaciones EFPA, como todas las de prestigio a nivel internacional, no terminan en su obtención vía un examen. Es la exigencia de formación continua para renovar cada año o dos años la certificación la que marca la diferencia y da las garantías al mercado, a las entidades, al regulador; de la profesionalidad y capacidad de los que forman parte del registro de certificados. En promedio, los actualmente 11.500 profesionales certificados por EFPA en España hacen más de 300.000 horas anuales de formación continua. Creemos que es una excelente aportación a la mejora del sector, a volver a ganar su plena credibilidad. Y lo es con la mediación de EFPA pero con el esfuerzo de esos miles de profesionales y de sus entidades, plenamente conscientes y responsables de la importancia de una oferta más capacitada, más ética, más profesional. Para ellas, hubiera sido más fácil optar por acciones formativas internas, sin estar basadas en estándares y sin someterse a exámenes externos siempre mas exigentes. Seguro que hubieran obtenido resultados con mayores aprobados y probablemente con menores costes, pero también seguro que ahora tendrían una plantilla menos preparada para afrontar los retos de estos tiempos. Que decir de la exigencia de formación continua!. Más fácil sería cumplir con un único impacto de formación y exigencia, pero, ¿cómo se garantiza a la clientela que mantenemos nuestra cualificación a través del tiempo, que nos actualizamos?

Hay, y las habrá, efectivamente soluciones de compromiso con el regulador (en el inmediato futuro) y con la clientela (hoy mismo) mucho más sencillas, cómodas y baratas, pero mucho menos efectivas y sobre todo menos comprometidas con la ingente tarea de avanzar hacia un sector de excelencia, más orientado al cliente, que con mayor profesionalismo recupere la confianza y sobre todo evite a toda costa recaer en episodios olvidables. EFPA España seguirá estando al lado de las entidades y de los profesionales que quieran seguir liderando esta evolución.

COLABORACIONES ESPECIALES

Finanzas + Tecnología = Master en Data Science y Big Data en Finanzas de Afi Escuela de Finanzas

Por Mónica Guardado
Directora General, Afi Escuela de Finanzas

La **información** disponible en el mundo crece de forma **exponencial** y más del 90% de los datos existentes en la actualidad se han creado en los dos últimos años.

El procesamiento de toda esta información disponible será clave para que las entidades financieras y aseguradoras españolas y globales puedan competir entre sí y con los nuevos entrantes en el negocio financiero (Google, Amazon, Apple).

En una encuesta reciente, el 62% de las compañías financieras manifestaron que el Big Data tiene un potencial muy importante a la hora de crear ventajas competitivas y los principales analistas (McKinsey, Gartner) prevén una **enorme demanda de perfiles de data scientist** en los próximos años.

Es por ello que desde **Afi Escuela de Finanzas**, hemos creído necesario desarrollar un programa de postgrado dirigido a formar estos perfiles, ofreciendo no sólo una formación rigurosa en data science y big data, sino además un conocimiento aplicado al sector financiero, lo que exige manejar las técnicas y también tener un conocimiento de las particularidades del negocio.

El nuevo **Master en Data Science y Big Data en Finanzas** (MDS) comenzará en septiembre de 2015, con una selección

de alumnos rigurosa, con candidatos nacionales e internacionales, egresados de primer nivel y con profesionales con reducida experiencia que decidan orientarse en esta área de conocimiento.
Los alumnos finalizarán el programa en junio de 2016 tras la realización de un proyecto fin de Master, elaborado sobre un caso real, gracias a la esponsorización de numerosas entidades financieras.

Contamos con la **colaboración de los principales proveedores** de soluciones técnicas (Microsoft, SAP, SAS, IBM, MathWorks, ORACLE, MicroStrategy, etc) y en esta primera edición con un ambicioso programa de becas que permitirá formar a los mejores alumnos con independencia de sus recursos económicos.

Desde Afi Escuela de Finanzas estamos muy orgullosos e ilusionados con este nuevo proyecto y creemos que es una apuesta del papel que nuestra Escuela debe tener en el desarrollo del talento y de los profesionales del sector financiero.

Además, este Master se desarrollará además en las nuevas instalaciones que la Escuela estrenará este verano, en su nuevo Campus urbano en el centro de Madrid, y que será otro exponente de nuestra apuesta por la calidad, el desarrollo constante y la innovación.

Vida Asociativa

Euroforum
colaboró durante las jornadas del GREF

Euroforum colaboró durante las jornadas con la actuación de **Impro Impar**, una compañía y escuela de teatro de Improvisación de Madrid que realiza acciones teatrales, eventos, cursos y proyectos sociales.

Visita al Banco de España

Como es tradicional en nuestra reuniones semestrales, realizamos nuestra visita cultural. En esta ocasión fue al Banco de España, el banco representativo por excelencia de la banca española. Gracias a la mediación de Manuel Labrado, Director General de Servicios, y buen amigo del GREF desde su época del Banco de Santander, visitamos el edificio y su preciosa colección permanente de arte.

En estas jornadas, todos los integrantes del grupo, realizamos una visita al Banco de España

La sede central es uno de los edificios más representativos de madrid y de la arquitectura española del siglo XIX y comienzos del XX. Su colección de pintura está constituida por la herencia de los bancos que le antecedieron y por adquisiciones o encargos posteriores. Las obras abarcan desde finales del siglo XV hasta nuestros días. Cuenta con fondos de Goya, Madrazo, Sorolla, Chillida, entre otros. Durante la visita estuvimos acompañados y guiados por los profundos conocimientos y la simpatía de Rocio Zavala, Jefe de la División de Imagen Institucional que nos fue desvelando rasgos y anécdotas de los personajes recogidos en la colección. Terminamos la visita en el Patio de Operaciones, síntesis de las transacciones bancarias. Todo un símbolo representativo del sector. Agradecemos a Manuel y Rocío su mediación y su gentileza.

Foto de Familia de la última edición de las Jornadas del GREF.

Unos se van…
…y otros vienen

Os escribo estas líneas para compartir con todos vosotros que desde la semana pasada he iniciado una nueva etapa profesional dentro de VidaCaixa y, con cierto sabor agridulce, dejo la función de Recursos Humanos para responsabilizarme del Área de Desarrollo de Negocio.

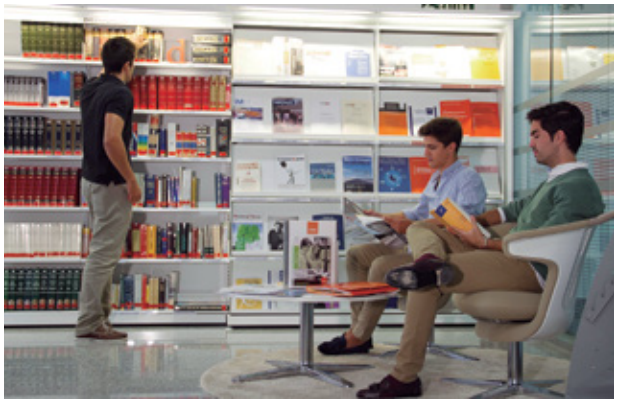
Es un cambio que me sitúa directamente en "primera línea", un reto que afronto en clave de oportunidad dando servicio a nuestra fuerza de ventas, volcada en estos momentos en nuevos modelos de asesoramiento.

Seguiré muy de cerca la evolución del GREF (especialmente la del grupo de Catalunya). Sobra deciros, que estoy a vuestra entera disposición para todo aquello en lo que consideréis, os pueda servir de ayuda.

En la reunión que mantuvimos en el Banc de Sabadell, desde VidaCaixa nos comprometimos a realizar la siguiente jornada en nuestras instalaciones. Os mantendremos informados en las próximas semanas, una vez la persona que asume la función de RRHH y Formación esté operativa.

Ha sido un auténtico lujo formar parte del GREF y considero que una experiencia perfectamente trasladable a otras áreas de nuestras compañías. Estoy convencido que seguiréis empujando para que el grupo del Gref - Catalunya siga siendo un referente.

Ramón Godínez Albaladejo
VidaCaixa



CUNEF inaugura nuevo campus en la Ciudad Universitaria

El pasado mes de septiembre de 2014 CUNEF puso en marcha su nuevo Campus, un espacio flexible e inteligente que fomenta el aprendizaje práctico, el debate, la iniciativa. Situado en la Ciudad Universitaria de Madrid (C/ Leonardo Prieto Castro, 2) consta de 5 edificios: tres de ellos destinados a aulas y despachos de profesores y personal de administración y servicios; otro dedicado a la Biblioteca, Salón de Actos y Sala de Grado; y otro dedicado al work-Café. Todas las edificaciones se encuentran en un campus cerrado con zonas verdes propias y un parking con 260 plazas. Para desarrollar la labor docente, CUNEF cuenta con:

- 23 aulas equipadas con sistemas multimedia de última generación (sistemas de proyección, pizarras digitales, conexión a Internet y a los recursos de la Intranet, etc…)
- 6 salas de seminario igualmente dotadas con sistemas multimedia de última generación.
- 2 aulas de informática.

El Campus CUNEF ha albergado en estos escasos meses de vida, además del 100% de la actividad docente e investigadora de Grado y Postgrado, una amplia variedad de actividades extra-académicas, entre ellas: el **XI Congreso Internacional de la Asociación Española de Historia Económica (AEHE)**; la intervención de D**. Jose Ignacio Goirigolzarri**, presidente de Bankia, dentro del ciclo de conferencias "Como lo Ve..." que organiza la Asociacion de Antiguos Alumnos de CUNEF; el evento **"La cuenta atrás de la supervisión bancaria europea"** organizado en colaboración con **KPMG** con motivo del comienzo del **mecanismo único de supervisión bancaria (MUS)**; el **Foro de Empleo CUNEF 2014**; numerosas conferencias; seminarios; talleres; y visitas de importantes protagonistas de la vida empresarial entre las que merece la pena destacar la celebración del **encuentro anual CUNEF alumni** en el que con motivo del XX aniversario de la creación de la Asociación contamos con la presencia del **Presidente de Inditex Pablo Isla.**

Publicaciones Revistas

OBSERVATORIO DE RECURSOS HUMANOS, Diciembre 2014

¿Y AHORA QUÉ?. CLAVES PARA MEDIR LA CALIDAD DIRECTIVA. Un artículo de Alberto Blanco , Director General de Grupo ACTUAL.

La calidad directiva es uno de los principales determinantes del grado de competitividad y excelencia de una organización. Hablar de calidad directiva es hablar de clientes , resultados y personas , y hablar , por tanto, del futuro de una organización. El artículo nos invita a conocer cuáles son los 7 factores determinantes de la calidad directiva y el proceso a través del cual medirla.

LA ÉTICA ES UNA HERRAMIENTA EMPRESARIAL QUE APORTA FIABILIDAD Y CONSISTENCIA PROFESIONAL. Un artículo de nuestro compañero Enrique Campomanes. Es un hecho cada vez más contrastado que los comportamiento éticos en el trabajo permiten aumentar el valor de la empresa por, al menos, dos motivos. Primero porque las personas éticas son más fiables, la integridad de su carácter genera confianza. Segundo, porque la suma de comportamientos éticos dibuja una imagen de empresa y una reputación de buenas políticas profesionales.

CAPITAL HUMANO, Diciembre 2014

EL RETORNO DE LA INVERSIÓN DEL COACHING EJECUTIVO. Un artículo de Pilar Rojo, Directora del Programa de Coaching Ejecutivo de IE Business School y Directora del Club de Benchmarking.

Uno de los retos a los que se enfrenta el coaching ejecutivo es demostrar su impacto en la organización, es decir, demostrar el retorno sobre la inversión (ROI). El cálculo del ROI en el campo del desarrollo de las personas no deja de ser un tema complejo, siendo uno de los retos que tiene esta herramienta y los profesionales que la utilizan. Las autora ofrece algunos resultados a partir de los datos disponibles en el club de Benchmarking de HR del IE Business School y finaliza con algunas reflexiones sobre la evaluación cualitativa y cuantitativa y sobre los tres métodos de medida siempre desde una óptica conservadora.

LA CONDUCTA RACIONAL. Un artículo de José Manuel Casado, Presidente de 2C Consulting.

Un amigo dice que las cosas se hacen por dos razones fundamentales:"por amor o por dinero"; y son estos incentivos los motivadores de la actitud. Para gestionarlos adecuadamente usted debería tener en cuenta que hay tres tipos de movilizadores de lo "qué se hace" y "cómo se hace" y que son: incentivos económicos, morales y sociales.

EXECUTIVE EXCELLENCE, Diciembre 2014

QUIEN NO LO ENTREGA TODO, LO QUE ENTREGA ES NADA.
Un artículo de Francisco Alcaide.

Eso es compromiso: darlo todo por una causa. Vencer o morir. El compromiso no admite excusas , solo resultados. Y el compromiso de los ganadores se manifiesta en cinco área características: son personas comprometidas con la excelencia, con el aprendizaje, con las soluciones, con el equipo, y con la perseverancia.

HARVARD DEUSTO BUSINESS REVIEW

LA INNOVACIÓN CENTRADA EN EL CLIENTE. Un artículo de Enric Segarra, Profesor de Innovación en la Deusto Business School. (Octubre)

Pasar de un modelo en el que la innovación está focalizada en el producto a otro centrado en el cliente ayuda a conocer mejor las necesidades de nuestro público, hace partícipes a todos los empleados de la empresa y aumenta las posibilidades de que las soluciones lanzadas al mercado sean atractivas para los consumidores.

MONOGRÁFICO: SECTOR FINANCIERO Y FUENTES DE FINANCIACIÓN. (Diciembre)

Este número busca analizar las relaciones que existen entre el sector bancario y el tejido empresarial, abordando las diferentes funciones del sistema bancario. Para ello cuenta con la colaboración de líderes del sector. que, con sus tribunas de opinión, nos ayudan a esbozar un retrato del presente y a detectar algunos retos que deberemos abordar en el futuro.

Publicaciones

Libros

COMUNICAR O NO SER, por Marcos Urarte
Pharos

Las referencias hamletianas del título, **Comunicar o no ser**, preludian la esencia del contenido de este libro, resumido en el subtítulo: escuchar y gestionar percepciones, el nuevo liderazgo. Se alude así a conceptos profundamente enraizados en las mejores prácticas de gobierno de personas y organizaciones. De ahí el especial interés práctico para quienes se dedican a tareas directivas.

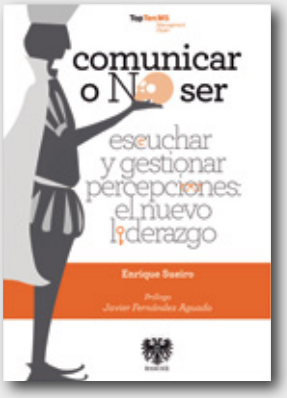
Para Enrique Sueiro la comunicación se fundamenta en el que denomina Principio Pepa (primero las personas, después los papeles), comienza por escuchar y se traduce en gestionar percepciones. Según resume, ***"diriges si escuchas porque así influyes. Esta habilidad facilita el liderazgo genuino, el que empieza por uno mismo y arraiga con el ejemplo más que con las palabras".***

Javier Fernández Aguado, uno de los mayores expertos del Management español y autor del prólogo, considera ***"digno de reconocimiento encontrar una obra en castellano que aborda la comunicación corporativa en su versión más humanamente integradora: desde la entraña constitutiva de la persona, que es donde se cimenta la ejecución directiva, hasta la proyección pública de las organizaciones. Este peculiar abordaje transpira pensamiento, algo infrecuente en muchos libros de comunicación".***

Seis apartados, encabezados con sendas citas de El arte de la prudencia, de Gracián, albergan relatos sobre comunicación personal y su impacto en las organizaciones.

I. Soy, luego comunico

Los títulos de los capítulos, legibles de forma independiente, ilustran o sugieren la enjundia de los párrafos que les siguen. "Vivir (vitae) o correr (currículum)", "Desvivirse, verbo de la ilusión", "Alegría



y plenitud", "Madurez integradora de gozo y dolor", "Optimismo y realidad", "Humildad a pie de Harvard", …

No por evidente el autor considera menos necesario recordar que, según somos, así comunicamos y que aflora lo que crece dentro, por lo que conviene mucho armonizar nuestra interioridad con nuestra proyección.

II. Armonía personal, premisa directiva

El capítulo "Senti-mental o fatal-mente" aborda una clave de la conexión entre comunicación personal e inteligencia emocional. Esto afecta a cualquier persona y, en el caso de los líderes, conlleva consecuencias exponenciales para muchas otras.

El autoliderazgo presupone algo tan complejo como autoconocerse y crece parejo con el propio control emocional. Sea cual sea la responsabilidad que uno ostenta en una organización, puede recibir estímulos para mejorar, con dos capítulos complementarios: "Chequeo al jefe ideal" y "Chequeo al empleado ideal".

III. Comunicación Interna, intimidad corporativa

La comunicación interna es una arraigada pasión profesional del autor. Esta querencia se reforzó aún más con los años de investigación y tareas directivas en el ámbito de la comunicación médica. Fruto de experiencias vividas y compartidas en España y EE.UU. son algunas expresiones, ahora interiorizadas y verbalizadas en capítulos como "Si es urgente, es tarde" o "Rumor = tumor".

Entre los referentes intelectuales que inspiran en este y otros capítulos, figuran Peter Drucker, Stephen Covey, Peter Senge y el citado Javier Fernández Aguado.

IV. Inteligencia sensible, dilema resuelto

Enrique Sueiro dice que mentir prostituye la comunicación y que abrazarse a la verdad es el mejor método para mutar "del KO al OK". Esto no significa que haya que utilizar la verdad para causar daños evitables. Explica que gestionar la comunicación en situaciones de crisis resulta más humanizante con el principio de "verdad soportable", que incorpora del mundo médico de los cuidados paliativos.

Entre las muchas enseñanzas de la práctica de la comunicación corporativa, no es menor la que revela cómo es posible construir una gran mentira mediante una serie de verdades parciales y descontextualizadas.

V. Escucha operativa, condición motivadora

"Audio, ergo communico", "Esclerocardia: corazón sordo", "Escuchas bien… hablas mejor", "Errores al escuchar", "Aciertos al escuchar", "Del hecho al entredicho". Así se titulan algunos capítulos que glosan ideas, ejemplos prácticos y referencias del epicentro argumental de Comunicar o no ser.

Si en El Principito se lee que las cosas importantes solo se ven con los ojos del corazón, Saint-Exupéry bien podría asumir igualmente que para escuchar de verdad se requiere más del corazón que del coeficiente intelectual.

VI. Proyección coherente, percepciones integradas

Ser ejemplar impacta más que poner ejemplos. Por eso, la comunicación efectiva procede de lo fáctico (hechos) en mayor medida que de lo retórico (palabras). Así, con base en realidades positivas, cabe construir comunicaciones congruentes.

Las aplicaciones de este argumento se desgranan en capítulos como **"Comunicación + coherencia = confianza", "Confianza sin fianza", "Sí + No = -1", "Tu discurso, su percepción", "Tu voz vende", "Tu vestuario habla", etc.**

MÁSTER EN DATA SCIENCE Y BIG DATA EN FINANZAS (MDS)

Septiembre 2015 – Junio 2016

Abierto el plazo de inscripción

Afi Escuela de Finanzas

Afi Escuela de Finanzas
C/ Españoleto, 19 - 23. 28010 Madrid
Telef. 91 520 01 50 / 80
E-mail: efa@afi.es / www.efa.afi.es