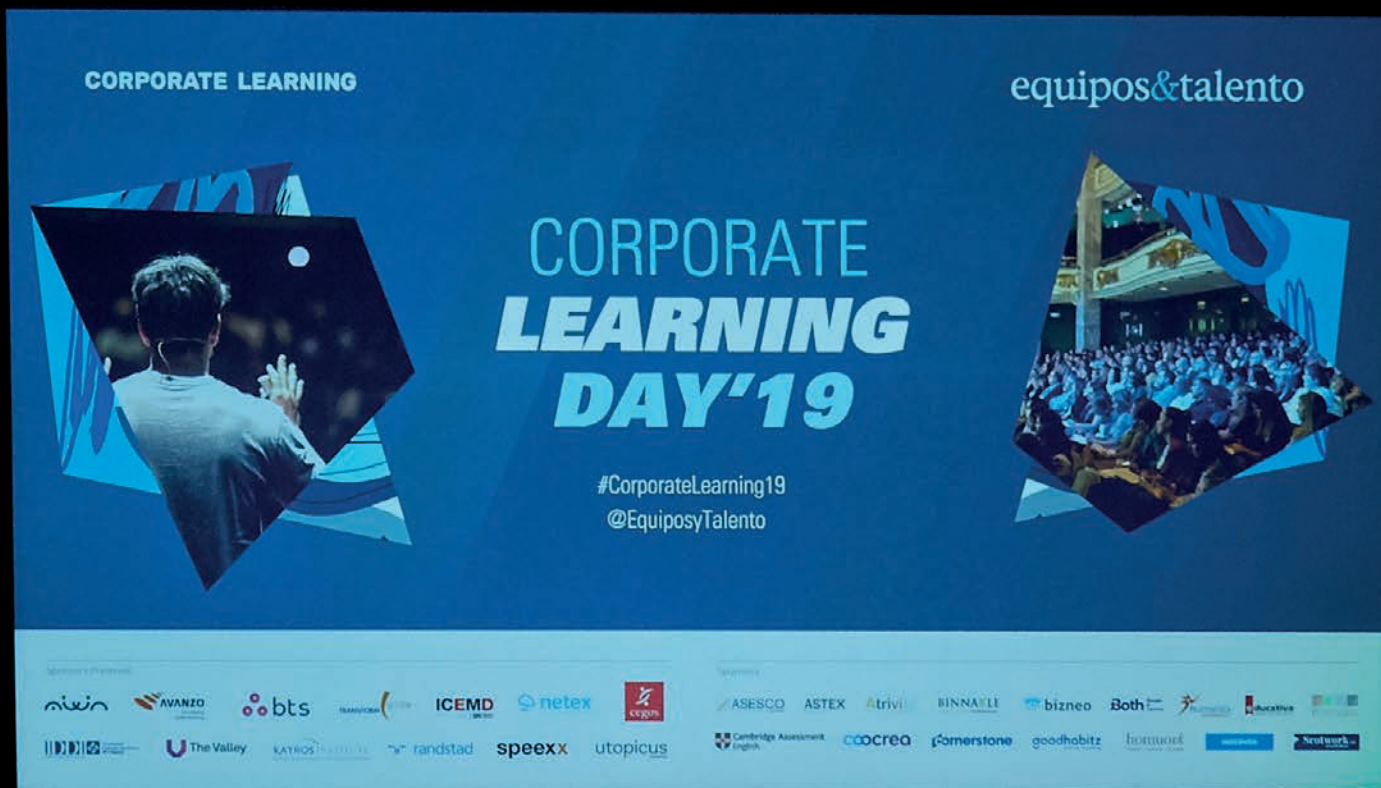


Corporate Learning Day'19, las tendencias en aprendizaje reúnen a más de 600 directivos







PONENTES



Jacob Novella
senior HRBP de
Reckitt Benckiser Spain

“HyHo University es un espacio multiformato donde compartir y acceder a todo tipo de recursos”



Oriol Mas
director general de
Randstad Training

“Hay que diseñar la *learning experience* teniendo en cuenta lo que interesa al *learner*”



Pilar Martí
directora de Learning de
Repsol

“Queremos que sea el empleado quien gobierne los contenidos y sus prioridades”



Pablo Flores
Leadership & Talent
manager de
Heineken

“Es clave preguntar y escuchar al empleado para proponerle acciones que sean realmente útiles”

La tecnología está permanentemente transformando la forma en la que las empresas trabajan, desarrollan sus productos y servicios e interactúan con sus clientes. Y para afrontar el reto que supone la transformación digital las organizaciones necesitan mantener a sus colaboradores formados en habilidades en constante evolución. Precisamente, la mesa de Corporate Learning Day 19 titulada “*Corporate Training Journey*”, y patrocinada por **Randstad**, abordó este viaje de aprendizaje que sitúa al empleado en el centro.

Arrancó la mesa la **directora de Learning de Repsol, Pilar Martí**, explicando que la compañía ha lanzado, recientemente, una nueva plataforma de aprendizaje que ha supuesto “un salto cualitativo” puesto que pone al empleado en el centro. “En esta plataforma, el empleado tiene a su alcance toda la información en una misma aplicación, desde los datos personales, el desempeño y desarrollo profesional así como los posibles itinerarios formativos, entre otros. Incluir aquí el aprendizaje es una forma muy holística y completa de entender cuáles son las necesidades de los empleados y facilitar, en cada momento, lo que cada profesional necesita”, comen-

tó Pilar Martí. “Con esta plataforma y con el empleado en el centro queremos que sea él quien gobierne los contenidos y sus prioridades”.

Para el diseño de esta plataforma, Repsol ha contado con la ayuda de Randstad. **Oriol Mas, director general de Randstad Training**, explicó que las claves del éxito del proyecto han sido “definir el rol del empleado, marcar muy bien los objetivos y establecer los protocolos”. Según afirmó Mas, “estamos hablando de poner al *learner* en el centro y esto supone un cambio cultural al que hay que acompañar, puesto que no se producirá de forma automática”.

En su intervención, **Pablo Flores, Leadership & Talent manager de Heineken**, también apostó por poner al empleado en el centro de la formación para alcanzar la máxima efectividad en el aprendizaje. Y advirtió: “Uno de los errores que hemos cometido en Recursos Humanos es pensar que conocemos al empleado. Es clave preguntar y escuchar para saber cómo es su día a día y proponerle acciones que le sean útiles”. A nivel de contenidos, Flores apostó por ofrecer contenidos que pueda consumir en cualquier lugar y momento, y destacó la importancia del aprendizaje colaborativo: “Los profesionales nos pi-

den que les guiemos y recomendemos contenidos, pero, a la vez, quieren tener absoluta libertad para hacer lo que quieran”.

En este punto Oriol Mas, de Randstad Training, destacó la importancia de diseñar previamente la *Learning Experience*: “Podemos tener el mejor contenido y a los mejores formadores, pero esto no es suficiente. Tenemos que diseñarlo previamente porque todo lo que realizamos tiene impacto en el resultado del aprendizaje. Hay que diseñar la *Learning Experience* pensando en qué es lo que le interesa al *learner* y, posteriormente, pensar qué hacemos con el *feedback* recibido. Diseñar la *Learning Experience* es muy rentable”.

Finalmente, **Jacob Novella, senior HRBP de Reckitt Benckiser Spain**, explicó cómo en 2018 la compañía lanzó la HyHo University para potenciar el aprendizaje y desarrollo de toda la plantilla: “Más allá de una plataforma, se trata de un espacio donde compartir y acceder a todo tipo de recursos”. “Estamos muy orgullosos de haber creado un contexto multiformato donde se puede acceder, en cualquier momento, a vídeos, lecturas, compartir conocimiento así como recursos de renombre”.

Learning Experience



PONENTES



Cristina Escribano
responsable de Talento
Directivo de
Naturgy

“Hoy la inmediatez es crítica, pero no podemos perder de vista los principios básicos de la gestión del cambio”



Rafael Fernández
corporate head of Talent de
Cepsa

“Buscamos experiencias memorables para hacer atractivo el aprendizaje”



Ramón García Espeleta
gerente de Virtaula de
Caixabank

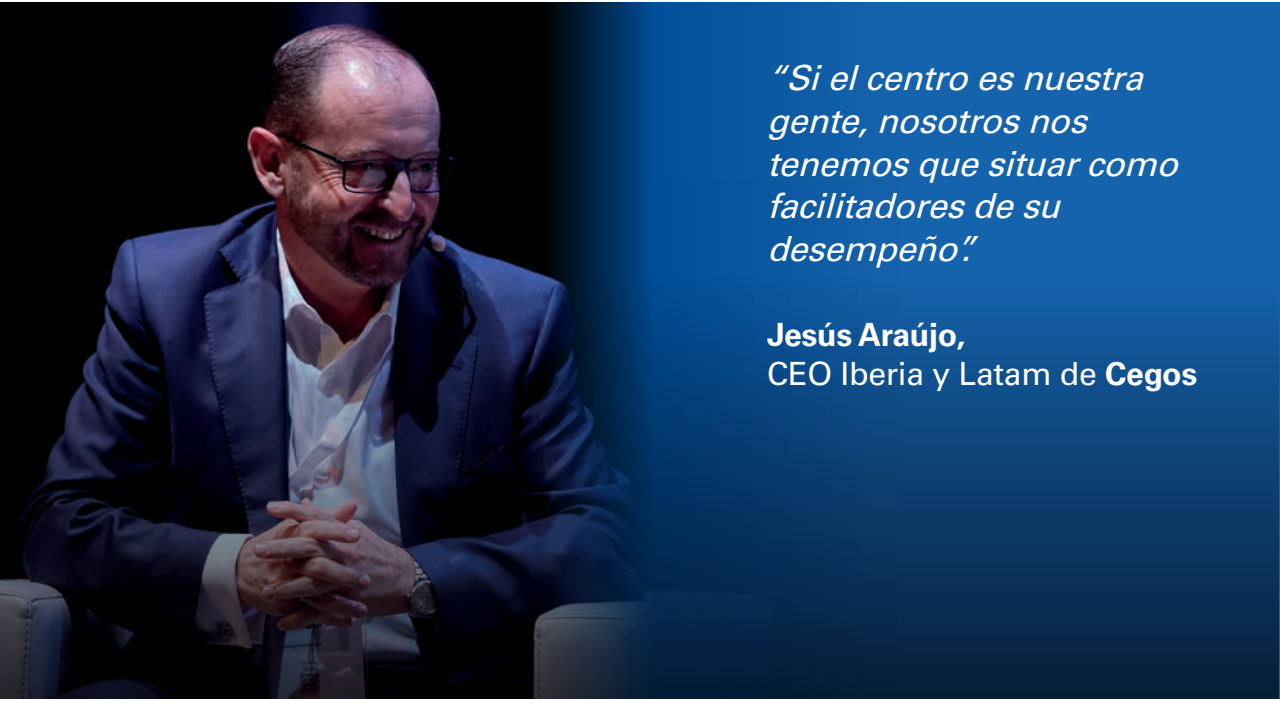
“La figura clave para la generación de *engagement* son los managers porque dan confianza y la gente siente el proyecto como suyo”

El diseño de experiencias formativas emocionales, experienciales y personalizadas centró la mesa “*Learning Experience*,” patrocinada por Cegos. En su presentación, **Jesús Araújo, CEO Iberia y LATAM de Cegos**, aseguró que “el denominador común para lograr el *engagement* es dar más protagonismo a las personas,” y añadió: “Necesitamos un nuevo entorno y un nuevo compromiso en las organizaciones.” Tal y como indicó el **gerente de Virtaula de CaixaBank, Ramon García Espeleta**, una figura clave para la generación de *engagement* son los managers “porque dan confianza y ello provoca que la gente sienta el proyecto como suyo.” En este sentido, comentó que para lograr esta implicación del empleado “es fundamental entender qué quiere.”

Por su parte, **Rafael Fernández, corporate head of Talent de Cepsa**, explicó que diseñan “experiencias emocionales positivas.” “Buscamos experiencias memorables para hacer atractivo el aprendizaje, buscando que el contenido se adapte a sus necesidades y su forma de aprender.” Este cambio ha provocado, en su opinión, que: “Nuestro rol se ha vuelto más complejo y tenemos que ser más flexibles.” Y la **responsable de Talento Directivo de Naturgy, Cris-**

tina Escribano, destacó que “lo más complejo es volver a las bases.” “Los principios del aprendizaje adulto no han cambiado, los seguimos aprendiendo con la experiencia, nos interesa aquello que nos su-

pone un reto y a esto, ahora, le sumamos una tecnología diferente que nos permite llegar a diferentes colectivos en diferentes situaciones en las que la vivencia emocional se convierte en un factor crítico.”



“Si el centro es nuestra gente, nosotros nos tenemos que situar como *facilitadores de su desempeño*.”

Jesús Araújo,
CEO Iberia y Latam de **Cegos**

Alinear la cultura con la estrategia



PONENTES



Benoit Perrin
chief Financial Officer de
Pullmantur

“Hemos adoptado una política de transparencia en la que compartimos los logros y los fracasos con toda la organización”



Ignacio Barrutieta
vicepresident specialized
Service Center de
Banco Santander

“El empleado, con el patrocinio de la alta dirección, debe ser partícipe y actor de la transformación”



Josep Maria Feliu
director de Personas y
Calidad de
RACC

“Para cambiar la cultura, es imprescindible la implicación y participación de la plantilla”



Patricia Delgado
gerente de Transformación y
Gestión del Cambio de
Telefónica

“Hemos empoderado a las personas para que decidan por ellos mismos cómo trabajar en equipo y cómo dejar huella”

En la presentación de la mesa “Alinear la cultura con la estrategia”, la **manager de TransformAction, Gabriela Infer**, que patrocinaba la mesa, afirmó que: “Estamos en un mundo en continuo cambio. Y sigue siendo un reto alinear personas y cultura con los cambios de estrategia, cada vez más frecuentes”. Por su parte, **Ignacio Barrutieta, vicepresident specialized Service Center de Banco Santander**, afirmó que: “Necesitamos ser más ágiles en nuestra respuesta a ese mercado en constante cambio y con la organización tradicional es imposible. Esto conlleva un cambio de *mindset*, un cambio cultural importante para poder transformarnos”. Y el **director de Personas y Calidad del RACC, Josep Maria Feliu**, explicó que para sobrevivir en el actual entorno VUCA, la empresa ha puesto en marcha “un proyecto de transformación cultural para cambiar la forma en la que se trabaja, pero, sobre todo, la forma en la que se piensa”, con una metodología que “involucra a la plantilla y donde la comunicación ha sido imprescindible”. En la misma línea, **Benoit Perrin, chief Financial Officer de Pullmantur**, destacó que “involucrar a la empresa completa en la transformación es clave y para ello hay que dar espacio a los empleados para que

puedan expresarse y participar. Y dar el espacio es delegar y acompañar”. Finalmente, la **gerente de Transformación y Gestión del Cambio de Telefónica, Patricia Delgado**, comentó que “ante una transfor-

mación tecnológica constante, hay que acompañar la transformación del negocio con la cultural porque, al final, las personas y la cultura deben ayudar a conseguir la misión de la empresa”.



“Todas las organizaciones están viendo cómo la tecnología ha provocado la entrada de nuevos players en el mercado y les obliga a rediseñar sus estrategias empresariales”

Gabriela Infer,
manager de **Transform Action**

Game-based learning



PONENTES



Silvia Lázaro
Internal Comms, Engagement
& Diversity director de
Ferrovial

“Se toman alrededor de 17.500 decisiones diarias en el entorno de trabajo, pero solo 32 de ellas son conscientes”



Fabián Goldberg Raitzin
responsable del Campus
Corporativo y Cultura de
FMBBVA

“Hemos introducido a Simón, un colaborador virtual que ayuda en la gestión del liderazgo en tiempos de cambio”



Cristina Mazarrasa
Learning & Development
manager de
Pernod Ricard

“Trabajamos con el primer *agile virtual coach* del mundo para acompañar a la organización en este proceso de cambio hacia la agilidad”

Corporate Learning Day 19 abordó el futuro del aprendizaje interactivo en la mesa “*Game-Based Learning*”, esponsorizada por Aiwin. “Todos vemos películas, series y jugamos a videojuegos porque nos gusta emocionarnos. En Aiwin, nos hemos propuesto escribir el futuro del aprendizaje interactivo integrando la forma de aprender de nuestro cerebro con contenidos que se parezcan a una película, a una serie o a un videojuego”, explicó la **directora de Operaciones de Aiwin, Carla Vadell**. En primer lugar, el **responsable del Campus Corporativo y Cultura de FMBBVA, Fabián Goldberg Raitzin**, explicó cómo introdujeron en la organización a Simón, un colaborador virtual que ayuda en la gestión del liderazgo en tiempos de cambio. “Más allá de las formaciones tradicionales presenciales, pensamos en soluciones digitales más innovadoras para que los líderes pudieran mejorar sus habilidades”. A continuación, **Cristina Mazarrasa, Learning & Development manager de Pernod Ricard**, explicó cómo han apostado por estas herramientas para implementar una cultura empresarial basada en la agilidad y ha desarrollado, con Aiwin, el primer *agile virtual coach* del mundo, “una herramienta innovadora para acompañar a

la organización en este proceso de gestión del cambio hacia la agilidad”, concluyó Mazarrasa. Finalmente, **Silvia Lázaro, Internal Comms, Engagement & Diversity director de Ferrovial**, presentó al audito-

rio SHE, un videojuego para eliminar los sesgos inconscientes de la organización. “Ahora, antes de tomar una decisión importante siempre pensamos en si podría estar o no sesgada”, finalizó.



“Queremos escribir el futuro del aprendizaje interactivo integrando la forma de aprender de nuestro cerebro con contenidos que se parezcan a una película, a una serie o a un videojuego”

Carla Vadell,
directora de Operaciones de
Aiwin

Learning organizations



PONENTES



Jesús Garre
director general de
Avasant

“El agente de cambio debe ser un buen preparador personal”



Miguel Zancajo
director global de Talento y Cultura de
Prosegur

“Hemos creado una red de líderes de transformación a nivel global según su capacidad, no su jerarquía”



Palmira García
Talent Management & Development director de
Calidad Pascual

“Un líder transformacional es aquel que trabaja en red, que colabora y que inspira”

La mesa “*Learning Organizations*” estuvo moderada por **Susana Alonso**, directora de la Unidad de Investigación del **IDD** de la Universidad Francisco de Vitoria. Aseguró que: “Queremos hablar de organizaciones que aprenden a cambiar, a transformar sus culturas, y para lograr este cambio las personas son clave. Por ello, cuando hablamos de transformar culturas, nos referimos a transformar comportamientos”. El **director global de Talento y Cultura de Prosegur, Miguel Zancajo**, explicó que han diseñado “un modelo de liderazgo basado en valores y principios transversales que vertebran todos los procesos”. Además, han apostado por crear una red de líderes de transformación a nivel global, elegidos en función de “su capacidad de influencia y liderazgo natural”.

A continuación, el **director general de Avasant, Jesús Garre**, explicó que “con el objetivo de cambiar los comportamientos de la organización, Avasant ha creado el concepto de entrenador personal. Cuando alguien se tiene que enfrentar a un reto busca ayuda, busca a un profesional que le acompañe y le ayude a cambiar sus hábitos”. Finalmente, **Palmira García**, **Talent Management & Development director**

de **Calidad Pascual**, explicó que la compañía se encuentra inmersa en un proceso de transformación cultural y “en lo primero que pensamos es en una evolución de nuestro modelo de liderazgo hacia un

líder que inspira, e integrado este modelo en el proceso de evaluación y en el modelo de aprendizaje y desarrollo, basado en compartir, en aprender unos de otros y en generar redes de conocimiento”.



“Un proceso de transformación organizacional es un proceso humano y relacional”

Susana Alonso,
directora de la Unidad de Investigación del **Instituto de Desarrollo Directivo (IDD)** de la Universidad Francisco de Vitoria

Fomento de la cultura de innovación entre los empleados



PONENTES



María Ruíz
head of HR de
Mondelez Spain

*“Cuando hablamos de agile nos referimos al **thinking agile**, es decir, aplicar ese **agile mindset** a todo lo que hacemos”*



Miguel Ángel García
responsable de Formación de
Pierre Fabre

“La tecnología aplicada a la formación nos ayuda a tener una mentalidad más innovadora y creativa”



Rosa Domingo
head of Human Resources & Quality de
Autogrill Iberia

“Incorporar la tecnología en el proceso de selección nos ha permitido identificar a los candidatos que se adaptan mejor a nosotros”

A la hora de inculcar la cultura de la innovación en la plantilla, la tecnología se convierte en un aliado perfecto. Así se puso de manifiesto en la mesa “Fomento de la cultura de innovación entre los empleados”, patrocinada por **Kayros Institute** y moderada por su socia directora **Evelyn García**. “Estamos en un mundo de cambio e innovación constante que nos obliga a transformar nuestro rol. La competencia fundamental que tenemos que desarrollar hoy en día es la **learnability**, y de manera rápida”, afirmó García.

Por su parte, el responsable de Formación de **Pierre Fabre**, **Miguel Ángel García Martínez**, explicó los cambios en el liderazgo y la formación que han vivido tras dotar de iPad a sus equipos de ventas. “El iPad nos permite ser interactivos con el cliente y personalizar más la entrevista de ventas. Además, hemos introducido el elearning, que nos da la posibilidad de trabajar otros aspectos”, añadió. **María Ruiz**, head of HR de **Mondelez Spain**, hizo hincapié en la cultura de la innovación que les caracteriza. “Tenemos unos valores muy claros y sólidos que crean el contexto que nos permite hablar de cultura de innovación en la organización”. Para lograr esta cultura, para María Ruiz es clave hablar de una cultura de

confianza y de colaboración porque “la innovación no la consigue una única persona”. **Rosa Domingo**, head of HR & Quality de **Autogrill Iberia**, contó cómo, gracias a las TI, están innovando a la hora de reclutar

el talento que necesitan. Cuentan con una plataforma en la que “los usuarios de la plataforma tienen autonomía en la fase final del proceso porque tienen a los candidatos cribados y clasificados”.



*“La competencia fundamental que tenemos que desarrollar hoy en día es la **learnability**, la capacidad de aprendizaje continuo y de manera rápida.*

Evelyn García,
socia directora de **Kayros Institute**



PONENTES



Elvira Arango
chief Learning Officer de
Mapfre

“Hemos reflexionado sobre cómo trabajamos y cómo la empresa nos tiene que gestionar de otra manera ante el cambio experimentado”



Julián Guevara
Learning manager de
Banco Sabadell

“Hemos cambiado el paradigma de la formación y desplegado una red de formadores internos que nos ayudan a ello”



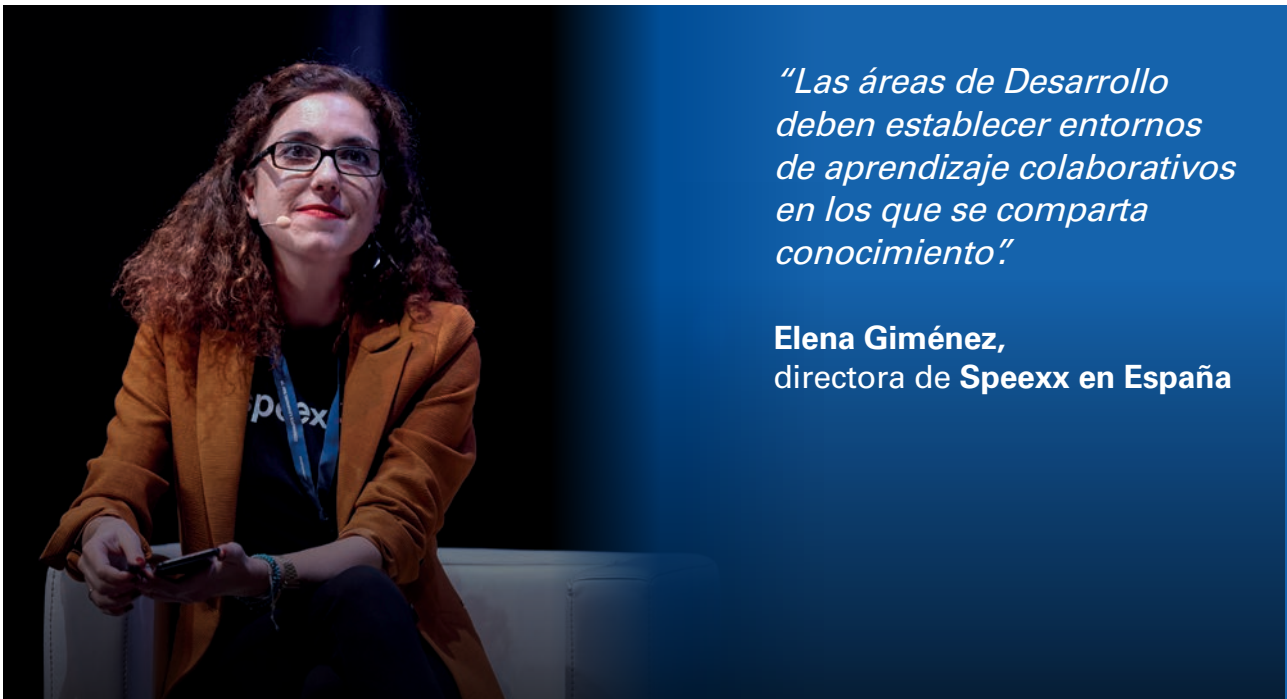
Nuria Sánchez
Learnability promoter de
Orange

“Orange Learning permite a los usuarios compartir y recomendar sus propios itinerarios con el resto de la organización”

“Learnability” fue el espacio patrocinado por **Speexx España**. Su directora, **Elena Giménez**, afirmó que “el concepto de *learnability* hace referencia a la capacidad de estar en constante aprendizaje, pero en realidad no define nada nuevo porque la gente curiosa siempre ha existido”. **Elvira Arango**, chief Learning Officer de **Mapfre**, explicó que la compañía ha definido “unos comportamientos específicos para ayudar a transformar a los empleados y que, entre todos, podamos afrontar los nuevos retos digitales”. En este marco destacó tres *best practices* puestas en marcha por la compañía: acciones de mentoring, el autoaprendizaje y la gestión del conocimiento. Por su parte, **Nuria Sánchez**, Learnability promoter de **Orange**, contó que llevan años trabajando el cambio de *mindset* y, en la actualidad, están estructurando y ordenando todas las acciones que realizan en este sentido. Para lograrlo, han lanzado la plataforma **Orange Learning** que aloja “multitud de contenidos estructurados por áreas de conocimiento, una biblioteca digital... y donde los usuarios pueden compartir y recomendar sus propios itinerarios con el resto de la organización”. Finalmente, **Julián Guevara**, Learning manager de **Banco**

Sabadell, comentó que la formación y el aprendizaje son claves ante la profunda transformación que está viviendo el sector financiero. En este contexto, emprenden “una transformación del negocio que

empieza por las personas”, poniendo a su disposición una serie de “recursos, herramientas y una amplia oferta formativa, en la que es clave la red de formadores internos”.



Digital mindset, lifelong learner, multitaskers...



PONENTES



Roberto Rodríguez
chief People Officer de
BBVA NextTechnologies

“Con perfiles muy especializados, nuestro campo de aportación en el mundo del aprendizaje es ayudarles a ser mejores personas”



Eva Merino
gerente de Formación de
Sacyr

“La colaboración es el mantra del *digital mindset*, una colaboración que nos permita desarrollar nuevas ideas y aportar valor”



Itxaso Larrañaga
directora de RRHH de
Seur

“Cada vez más, en SEUR promocionan personas que tienen capacidad de aprender cosas nuevas y afrontar nuevos retos”

Las competencias clave en el talento digital centró la mesa “*Digital Mindset, LifeLong Learner, Multitaskers...*”, patrocinada por Avanzo. El **gerente de la Oficina de Proyectos e Innovación de Avanzo, Max Hamann**, aseguró que: “Vivimos una época en la que las tecnologías digitales se filtran en todos los ámbitos e impactan en nuestra forma de pensar”. En su opinión, estudios como Matemáticas y Filosofía cada vez están más demandados por las empresas, ya que “la capacidad analítica y la curiosidad son dos aspectos directamente relacionados con estas carreras”. A continuación la **gerente de Formación de Sacyr, Eva María Merino**, afirmó que: “Tener en las organizaciones profesionales con mentalidad digital depende de que tendamos a colaborar, a compartir y a reconocer”. Además, comentó que “un aspecto crítico de una persona con mentalidad digital es ser ágil”. En su intervención, la **directora de RRHH de SEUR, Itxaso Larrañaga**, explicó que la compañía “está buscando personas con unas características diferentes. Cada vez más, en SEUR promocionan personas que tienen capacidad de aprender cosas nuevas y afrontar nuevos retos”. Finalmente, **Roberto Rodríguez, chief People Officer de BBVA NextTe-**

chnologies, explicó que sus ingenieros informáticos “reciben una media de 20 ofertas de empleo al mes”, motivo que obliga a la Dirección de Personas a “crear un ecosistema para que quieran trabajar con

nosotros”. En el ámbito formativo, aseguró que el rol de RRHH debe cambiar puesto que: “Ellos saben dónde está el conocimiento y nosotros solo les podemos acompañar en ese camino”.



“El digital mindset *no solo está relacionado con capacidades tecnológicas sino también con una forma determinada de afrontar el conocimiento.*

Max Hamann,
gerente de la Oficina de
Proyectos e Innovación de
Avanzo

Aprendizaje viral y social learning



PONENTES



Eva Astorga
DigitalTalent leader de
Mahou-San Miguel

"Hay que ver el error como un camino de aprendizaje, es una capacidad fundamental para innovar y la única manera de evolucionar"



Ernesto Barrios
Learning Officer
manager de
Repsol

"Tenemos que actuar como facilitadores, como catalizadores, para que el conocimiento fluya"



Carmen María López
responsable de Contenidos
Digitales de Aprendizaje de
Vodafone

"Queremos fórmulas que ayuden a consolidar los aprendizajes para que no desaparezcan rápidamente"



Alberto González de Mena
Learning manager de
BBVA

"Tiene que ser el empleado quien decida los contenidos que quiere compartir para generar valor en el conocimiento"

En la mesa "Aprendizaje viral y *social learning*", patrocinada por **Netex**, **Sergio Sotelo**, su **Learning Services & Customer Success director**, apostó por la viralidad de los contenidos definiéndola como "algo sencillo, pero, a la vez, participativo e impactante". A lo que **Alberto González de Mena**, **Learning manager de BBVA**, añadió que "tiene que ser el empleado quien decida los contenidos que quiere compartir para generar valor en el conocimiento". Es por ello que han apostado por la plataforma de aprendizaje B-Token en la que son los empleados quienes diseñan sus itinerarios y obtienen recompensas. **Eva Astorga**, **Digital Talent leader de Mahou-San Miguel**, explicó el lanzamiento de los "agentes de evolución cultural". Son "personas que tratan de llevar unos virales estratégicos a las bases a través de plataformas digitales donde comparten experiencias y tienen autonomía para tomar decisiones". Por su parte, Repsol ha apostado por "dar libertad a las personas y que creen sus propios contenidos, porque la aportación de los profesionales es fundamental para transformar la cultura del learning", afirmó **Ernesto Barrios**, **Learning Officer manager de Repsol**. "El concepto del producto mínimo viable es perfecta-

mente válido en términos de aprendizaje" aseguró. Finalmente, la **responsable de Contenidos Digitales de Aprendizaje de Vodafone**, **Carmen María López**, comentó que, en el ámbito del aprendizaje, afrontan

dos retos: "Cómo consolidar los aprendizajes que se producen para que no desaparezcan rápidamente y qué podemos hacer cuando el 80 % del conocimiento de la compañía está en los empleados."



"Hay que apostar por la viralidad de los contenidos, algo sencillo, pero, a la vez, participativo e impactante. En ese sentido, vamos a hablar de ideas y destrezas que se propagan."

Sergio Sotelo,
Learning Services & Customer
Success director de **Netex**



María Carrasco
directora de Talento de
Securitas Direct

Inmaculada Lillo
directora de Formación
de
Bricomart

José María Macías,
director de **ICEMD Empresas**

Startups vs multinational learning needs

utopicus



PONENTES



Begoña Muñoz
chief People & Teams
Officer de
Colonial

“El mentoring tradicional desaparece y la gente senior va de la mano de la gente joven”



Christian Rodríguez
CEO de
ByHours

“La inocencia o la inexperiencia de los perfiles junior hacen que el proceso de aprendizaje sea más rápido y divertido para ellos”



Pedro Casaño
director Corporativo de
Personas de
Nueva Pescanova

“Hemos apostado por soluciones innovadoras para formar a los colectivos de profesionales embarcados”

En la mesa “Startup vs Multinational learning needs”, patrocinada por UtopicSchool, el primero en exponer sus necesidades en aprendizaje fue **Christian Rodríguez, CEO de ByHours**, una *start-up* con una plantilla de 70 personas entre España y México. Según Rodríguez, la compañía se decanta por recién licenciados que se incorporan con “la voluntad de aprender nuevas técnicas y nuevas metodologías”. Por ello, buscan que los equipos aprendan a formarse entre ellos y que cualquiera pueda decidir en qué quiere formarse, cómo y dónde. Una realidad que contrasta con el Grupo Nueva Pescanova. El **director Corporativo de Personas de Grupo Nueva Pescanova, Pedro Casaño**, explicó que el aprendizaje de la compañía se basa en la regla del 70/20/10, donde el 70 % de la formación tiene que ser experiencial. Y para llegar a los colectivos que están en los barcos han inventado soluciones innovadoras. “Hemos creado unas gafas de realidad virtual de cartón que se conectan al móvil para hacer formación en competencias a quienes están en alta mar”. Finalmente, la experiencia de **Begoña Muñoz, chief People & Teams Officer de Colo-**

nial & Utopicus, combina ambas realidades, la *startup* y la pyme con 40 años de historia. En su intervención, Muñoz aseguró que se trata de “la combinación de la experiencia y la experimenta-

ción.”Y añadió: “El mentoring tradicional desaparece y la gente senior que sabe mucho va de la mano de la gente joven con una energía increíble y de la cual aprendes constantemente”.



“Diseñamos formaciones que sirvan para empoderar a los profesionales para una nueva forma de trabajar”

Constanza Vannutelli,
general manager de **Utopicus School**

High value training journeys



PONENTES



María Jesús Melero
jefe de Desarrollo del
Talento de
Ibercaja

“El objetivo de nuestro modelo de liderazgo es conseguir unos resultados de éxito, pero no a cualquier precio”

El modelo de liderazgo es clave para alcanzar el reto de transformación en el que muchas organizaciones se encuentran inmersas. Corporate Learning Day 19 acercó a los más de 600 directivos que asistieron al Teatro Fernando Rojas del Círculo de Bellas Artes el caso de éxito de Ibercaja, que ha tenido que crear un nuevo estilo de liderazgo para “dejar de ser una gran caja y convertirse en un pequeño banco”. Bajo el título “*High Value Training Journeys*”, María Jesús Melero, jefe de Desarrollo del Talento de Ibercaja, e Ignacio Mazo, managing director Leadership de BTS, charlaron sobre los *musts* de un itinerario formativo para obtener impacto.

Ante los cambios en la sociedad y en el sistema financiero, Ibercaja tenía la misión de adaptarse para ser competitiva en el mercado. Por ello, la entidad financiera decidió transformar su modelo de negocio a través de dos palancas: la tecnología y las personas. “Con las personas en el centro, hemos creado una estrategia para construir un modelo de liderazgo propio porque no es una solución estándar, sino que es acorde a nuestra realidad”, aseguró María Jesús Melero, jefe de

Desarrollo del Talento de Ibercaja. “El objetivo de este modelo de liderazgo es ser una empresa de alto rendimiento que consiga unos resultados de éxito, pero no a cualquier precio”.

Por este motivo, María Jesús Melero explicó que: “Cuando empezamos a pensar en este modelo, apostamos por que fuera una experiencia memorable y tuvimos en cuenta algunas premisas: la implicación de los miembros del comité de dirección y el papel de Recursos Humanos como socio facilitador; y tenía que ser una propuesta diferencial, participativa, que nos hiciera aprender y que impactara en el negocio”.

BTS ha ayudado a Ibercaja en el diseño de este itinerario de aprendizaje. Su managing director Leadership, Ignacio Mazo, destacó que se trata de “itinerarios de valor porque se miden sus resultados”. En este punto, Ignacio Mazo destacó que: “El itinerario ideal no se basa en que el participante defina sus propias actividades. Nuestro experiencia dice que el 44 % de los participantes que eligen sus propias acciones las ejecuta, cuando las acciones vienen predefinidas y están incluidas en la cadencia de trabajo, el porcentaje

aumenta a un 62 %. Si, además, hay un seguimiento de apoyo como el que realiza Ibercaja, el dato sube hasta el 68 % y la implicación sube hasta el 95 % cuando la gente realiza el itinerario, cuenta lo que hace y cuenta el impacto de lo que ha hecho”.



“El seguimiento en los programas de desarrollo por parte de la compañía aumenta el porcentaje de ejecución de las acciones que conllevan”

Ignacio Mazo,
managing director Leadership
de **BTS**



PONENTES



Alejandro Arranz
Digital Hub manager de
Mahou-San Miguel

“Diferenciamos juego de gamificación porque al plantear esta formación buscábamos que fuera atractiva, personalizada y generar un entorno lúdico”



Jorge Ordovás
co-responsable del Centro
de Competencia de
Blockchain de Telefónica

“Karma recompensa a los empleados por ser el tipo de profesional que aporta a la compañía”

Los casos de éxito de la utilización del juego en las estrategias empresariales de Mahou-San Miguel y Telefónica protagonizaron los dos *speed speeches* titulados “Innovación para la transformación.” **Carlos Gómez, CMO de The Valley**, que patrocinaba el espacio, arrancó esta mesa haciendo referencia a una reciente encuesta de Accenture sobre el impacto de la transformación digital. Tal y como comentó Gómez, “el 93 % de los directivos considera que el impacto de la tecnología se está diluyendo. La transformación digital es una necesidad y ello provoca que la ventaja competitiva que antes suponía transformar la compañía se diluya. Dicen que estamos en una era post digital en la que tenemos que pensar en qué cosas tenemos que hacer para recuperar esa ventaja competitiva.” En su intervención, el **Digital Hub manager de Mahou-San Miguel, Alejandro Arranz**, explicó cómo la compañía cervecera ha trabajado para generar competencias digitales entre los empleados a través del juego. Para lograrlo, Alejandro Arranz explicó que apostaron “por una dinámica con la que el empleado pueda aprender jugando.” “Cuando nos planteamos cómo íbamos a hacer que el mundo digital fuera

atractivo para alguien que no tenía nada en común con la digitalización, nos centramos en las premisas básicas del juego.” Por otro lado, “diferenciamos juego de gamificación porque cuando

planteamos esta formación, buscábamos que fuera atractiva, generar un entorno lúdico y que fuera personalizada. Es distinto de la gamificación, donde hay una competición y un ranking. La gamificación es útil en otros entornos”

A continuación, el **co-responsable del Centro de Competencia de Blockchain de Telefónica, Jorge Ordovás**, explicó el proyecto Karma, el primer ejemplo en España de aplicación del *blockchain* a la gamificación con objetivo formativo. Ordovás comentó que en Telefónica muchos empleados, más allá de su trabajo diario, aportan valor a distintas áreas de la compañía. Ante esta realidad, se planteó el reto de “fomentar que los empleados aporten más allá de su trabajo, ya sea porque les interesa o les gusta y cómo reconocer y compensarles por este trabajo.” Para lograrlo, la compañía se planteó el proyecto Karma. En palabras de Ordovás, “queremos que los empleados puedan disfrutar de experiencias que se han ganado por ser el tipo de empleado que aporta a la compañía. Estos reconocimientos pueden ser tomar un café con el director de Innovación de la NASA, conocer cómo funciona la Escuela 42 o visitar los estudios de Movistar plus.”



“Hay que ver cómo somos capaces de empoderar a las personas que tenemos en las organizaciones para que aprovechen el reto que ofrece la economía digital”

Carlos Gómez,
CMO de **The Valley**