



**Fernando Rodríguez Rodríguez,**  
responsable Corporativo de Aprendizaje  
y Conocimiento del  
**Grupo Santalucía**

# Nuestro objetivo es intentar influir e impactar en el negocio

**Con el inicio del año nuevo santalucía ha inaugurado su nuevo plan estratégico llamado Transforma 2020 que, tal y como indica su nombre, está enfocado en la transformación digital de la compañía. Un gran reto a cuatro años en el que está totalmente involucrado y alineado el departamento de Aprendizaje y Conocimiento del Grupo. Por ello, y fruto del plan estratégico anterior, el área ha apostado por el uso de nuevas herramientas digitales que favorezcan el trabajo colaborativo y la innovación.**

**En Santalucía el departamento de Formación se llama Aprendizaje y Conocimiento. ¿A qué responde este cambio de nomenclatura?**

Uno de los objetivos que marcaba el Plan Estratégico 2014-2016 era trasladar al negocio la nueva estrategia de la compañía y para lograrlo desde el área de Formación pusimos en marcha un plan para definir una nueva estrategia de formación que acompañara esta transformación. Decidimos cambiar la forma en que hacemos las cosas, la estructura, qué es lo que transmitimos y cómo se percibía la formación y cuál es el valor que tiene con respecto al negocio y respecto a los mandos, y entonces decidimos cambiar también el nombre del departamento para generar ese impacto.

**¿Por qué?**

Porque supone hacer las cosas de otra manera. Nosotros creemos que las personas son las responsables de la transformación. Para que las cosas se transformen, las personas tienen que aprender a hacer cosas distintas y para hacerlas necesitan nuevas habilidades y nuevos conocimientos que se trasladen en comportamientos que lleven a esa transformación. De ahí que apostáramos por la nomenclatura de Aprendizaje y Conocimiento, porque no solo queremos trasladar esos conocimientos a las personas sino, además, queremos asegurarnos de que ha habido un aprendizaje, que las personas han empezado a poner en práctica nuevos comportamientos y que eso supone un resultado, porque, al final, todo tiene que reflejarse en unos objetivos y unos resultados. Implica ser más ambiciosos, tener claro en qué parte del proceso queremos involucrarnos, y cubrir todo el proceso para acompañar y lograr esa transformación que necesitamos.

**Entonces la formación se entiende como vehículo transformador y de impacto en el negocio...**

Exacto. Nuestro objetivo es influir e impactar en el negocio porque al final la gente necesita hacer cosas distintas porque la compañía le pide resultados distintos o los clientes nos piden cosas distintas.

**¿Esta transformación en santalucía viene dada por la digitalización del negocio?**

Este año hemos puesto en marcha el nuevo plan estratégico de santalucía que se llama Transforma

2020 con el objetivo de abordar la digitalización de la compañía. Desde el departamento de Aprendizaje y Conocimiento estamos acompañando esta apuesta con varios retos. En este sentido, hemos empezado con la entrega de 2.500 *tablets* a todos los colaboradores comerciales y hemos implantado un nuevo CRM, de forma que la red comercial está inmersa en esta transformación digital y va a desempeñar su trabajo de una manera diferente.

Por otra parte, este año estamos evolucionando nuestra plataforma de *elearning*, con la implementación del módulo de *elearning* de Success Factor de SAP, lo que va a suponer una evolución para todos los empleados, y también vamos a implementar todo el entorno de trabajo colaborativo de office 365, lo que va a suponer una transformación en nuestra forma de trabajar y de comunicarnos. Se trata de un reto muy importante y la implantación de *open space* con zonas de trabajo muy orientadas a esa colaboración y

a que la comunicación fluya de otra manera. Todo ello nos ayudará a crear un aprendizaje colaborativo que sirva para distribuir conocimiento.

**¿Cómo se estructura la formación en santalucía?**

En el marco de esta nueva estrategia de formación, detectamos que era importante y necesario que nos especializáramos. De este modo, el departamento de Aprendizaje y Conocimiento se divide en dos grandes estructuras diferenciadas. Por una parte, está el área que llamamos Coordinación de Clientes, donde trabajamos con todos los clientes internos a nivel de Grupo para detectar e identificar sus necesidades formativas. Para poder llegar a todos nuestros clientes vimos que era necesario segmentarlos e identificar bien qué necesidades tenían y cómo teníamos que impactar en el negocio y, por este motivo, en esta área tenemos personas que son las interlocutoras con los diferentes negocios: ya sea el departamento de Marketing, el canal de Corredores o la división de Venta Telefónica, entre otros. Y, por otra parte, tenemos otra gran área que se llama

Coordinación de Aprendizaje, que es en donde se genera el conocimiento y la formación.

**Este contenido se genera a través de cuatro escuelas. ¿Cuáles son?**

En primer lugar, tenemos una Escuela de Habilidades y en ella destacan los programas de liderazgo como "Ser líder" o "Alma". Por otra parte, la Escuela Técnica es la responsable de la generación de conocimientos muy específicos de nuestro sector, como los relacionados con Solvencia II, contabilidad e incluso idiomas.

En tercer lugar, tenemos la Escuela de Integración y Desarrollo. En el ámbito de la Integración el pasado mes de octubre diseñamos un nuevo Plan de Bienvenida para las nuevas incorporaciones, tanto en la sede social como para los colaboradores comerciales. Y, luego, llamamos Desarrollo a los programas de formación continua a través de los cuales acompañamos a los colaboradores comerciales en su desarrollo y posterior evolución dentro de la organización. En este ámbito destaca el programa Conoce+, que tiene como objetivo que las diferentes áreas y compañías del Grupo se den a conocer entre ellas. Se trata de un programa, que desarrollamos internamente a raíz de los resultados de la última Encuesta de Clima, en el que a través de videopildoras, talleres presenciales y sesiones *one to one* la

## Vamos a complementar nuestra Red de Gestores de Formación más generalistas con esta Red de Expertos para completar el panel de formadores que tenemos

gente comparte buenas prácticas de su trabajo para que el conocimiento, de alguna manera, se pueda difundir en la organización.

Y, finalmente, la Escuela de Negocio es la responsable de todos los programas relacionados con productos, clientes y ventas. Por ejemplo, si lanzamos un nuevo producto de comunidades, desde Aprendizaje y Conocimiento, y a través de la Escuela de Negocio, participamos con el equipo de Desarrollo de Producto en todo el proceso para que la formación esté presente desde el momento de su lanzamiento a la red de 2.500 personas que, posteriormente, tienen que comercializarlo.

**Esta estructura se completa con una Red de Gestores de Formación. ¿Cuál es su cometido?**

Desde el departamento de Aprendizaje y Conocimiento realizamos la formación de formadores, que componen esta Red de Gestores de Formación, para que puedan trasladar el conocimiento a las diferentes zonas. Es una estructura en cascada que nos permite llegar a tanta gente como tenemos con unos



contenidos homogéneos, aunque siempre se deja un margen a la adaptación local donde el formador aporta valor en la medida que conoce a la red y al cliente de su zona.

En definitiva, el Gestor de Formación tiene tres grandes cometidos: identificar necesidades, animar y trasladar esos contenidos a las personas y hacer el seguimiento del impacto de la acción formativa, es decir, la conexión con los resultados.

### ¿Estos formadores son exclusivos?

Los Gestores de Formación son formadores a tiempo completo que, sobre todo, están centrados en la parte de negocio, pero que son capaces de impartir cursos de diferentes productos, ya sea un plan de pensiones o un producto de comunidades. En este sentido, uno de los proyectos que vamos a poner en marcha este año es la creación de una Red de Expertos. Nos referimos a personas que tienen su trabajo habitual y que vamos a formar y certificar como formadores internos para que impartan cursos de determinados temas en los que son expertos. Es decir, vamos a complementar nuestra Red de Gestores de Formación más generalistas con esta Red de Expertos para completar el panel de formadores.

### ¿Cuáles son las principales herramientas que utilizan para impartir la formación?

Contamos con Platón, una plataforma de *elearning* que lleva dos años en funcionamiento y que ahora estamos evolucionando a Platón+ con la implemen-

tación del módulo de *elearning* de Success Factor de SAP. Desde que tenemos Platón toda nuestra formación es mucho más interactiva, a través de píldoras y, además, disponemos de herramientas de gamificación que hemos desarrollado internamente como, por ejemplo, Retos. Se trata de una herra-

## Estamos evolucionando nuestra plataforma de *elearning* a Platón+ con la implementación del módulo de *elearning* de Success Factor de SAP

mienta multidispositivo, tipo Trivial, a través de la cual las personas se pueden lanzar retos unas a otras, se lanzan preguntas, se consiguen puntos por las respuestas y damos premios con el objetivo de reforzar los mensajes que consideramos clave.

Ahora, con la evolución a Platón+ estamos trabajando mucho más en todo lo que son los vídeos cortos, de cinco minutos, que generan un mayor impacto y, además, la nueva versión de la plataforma nos permite conectar con otras herramientas como webinars, plataformas abiertas, MOOC... Asimismo, Platón+ nos va a abrir de manera significativa todo lo relacionado con el aprendizaje colaborativo a través de foros. De este modo, toda formación que realizamos tiene un foro donde los participantes pueden compartir desde buenas prácticas hasta casos que les hayan sucedido con un cliente o actualizaciones de producto.

### ¿Cuál es el *feedback* de todos estos cambios que están llevando a cabo?

A las personas nos gusta aprender y tener la oportunidad de hacer cosas distintas y el *feedback* de los programas que hemos puesto en marcha, tanto desde el área de Aprendizaje y Conocimiento como desde el área de Talento, es muy positivo. Nuestro objetivo es despertar inquietudes porque estamos en plena transformación de nuestra organización y consideramos que cada uno es dueño de su propio desarrollo y que la formación tiene que partir de una inquietud propia.

Y, en este sentido, el cambio de plataforma de *elearning* nos va a permitir, entre otras cosas, que las personas puedan proactivamente pedir formación de una manera mucho más fácil. Así, vamos a tener la formación estructurada en itinerarios por puesto, donde cada uno va a tener formación obligatoria y recomendada. Es en esa parte recomendada donde cada persona decide lo que quiere hacer en función de sus inquietudes. Nuestro objetivo es abrir el abanico de posibilidades formativas a todos los empleados para que ellos, al final, decidan hasta qué punto quieren hacer más cosas y desarrollar y promover sus conocimientos.

## Desde cerca

### ¿Qué es lo más importante que ha aprendido en su trayectoria?

Que todas las personas del equipo son importantes y tienen algo que aportar.

### ¿Cuál es el mejor consejo que le han dado?

Trata a los demás como te gustaría que te trataran a ti.

### Si pudiera aprender algo nuevo, ¿qué sería?

Como me encantan la música y los idiomas, sería aprender a tocar el piano o aprender japonés.

### Tres adjetivos que le definan.

Organizado, tenaz y sociable.

### ¿Cuáles son sus destinos de vacaciones favoritos?

Una gran playa con arena blanca y buenas olas para disfrutar en familia o una ciudad con historia para perderme paseando.

### ¿Cómo le gusta desconectar?

Conduciendo, me encanta conducir.

### ¿Quién cocina en su casa?

Yo mismo, me encanta y me relaja, sobre todo cuando dispongo de tiempo.

### ¿Qué le hace reír?

Mi hijo de cinco años.

### ¿Cuál es su serie o película favorita?

CSI, como serie, y cualquier película de Stanley Kubrick.

### ¿Cuál es para usted el colmo de la felicidad?

Escuchar la risa de mi hijo cada mañana al despertarle.

## Esta filosofía les obliga a trabajar con del departamento de Talento en el diseño de carreras profesionales...

Ahora mismo estamos trabajando en todos estos itinerarios. Ya hemos realizado la definición de puestos y estamos diseñando ese mapa de conocimientos para analizar qué tipo de formaciones tienen que tener los diferentes puestos. Este trabajo, al final, ayuda a las personas a conocer dónde tienen que poner el foco y qué programas tienen que realizar para poder tener desarrollo y evolucionar.

Paralelamente, también hay una serie de competencias que, por estrategia de compañía, queremos promover en la casa, como son el cambio y la flexibilidad, la innovación y el trabajo colaborativo. Para ello, conjuntamente con Talento hemos diseñado un programa gamificado que llamamos la "Ciudad del Talento" donde las personas tienen la oportunidad a través de vídeos, de casos prácticos, de lecturas, etc., de trabajar estas competencias, así como los temas estratégicos de la compañía ■

