

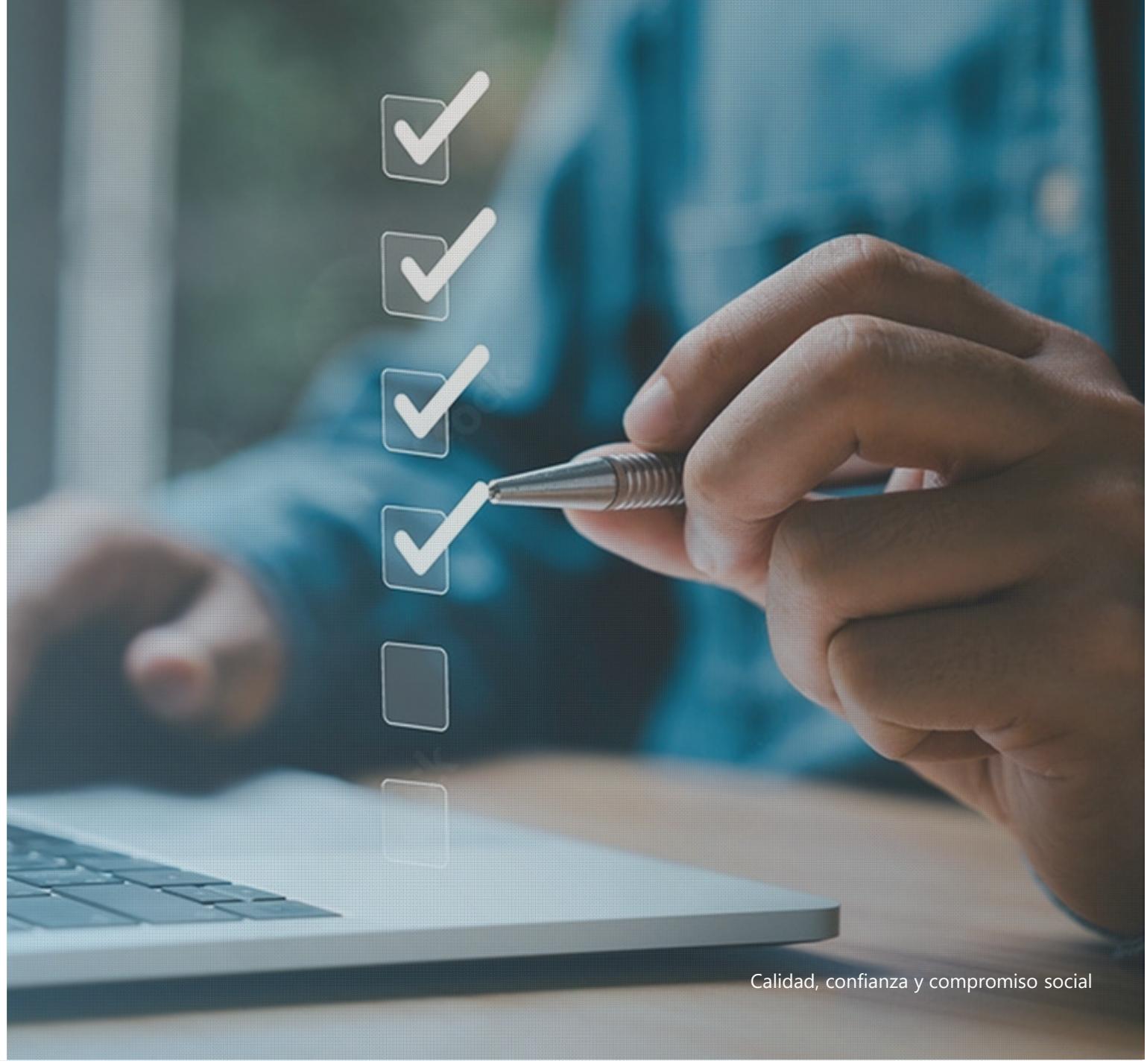
# Evaluación de la formación

Modelo KIRKPATRICK



Level 1 Reaction    Level 2 Learning    Level 3 Behavior    Level 4 Results

Recursos Humanos



## Evaluación de la formación

### Modelo KIRKPATRICK



1. En este nivel los participantes valoran si la formación les ha parecido motivadora y relevante para su trabajo, si la experiencia de la formación ha sido positiva.
2. En este nivel se mide el grado de adquisición de conocimientos y habilidades de los participantes.
3. En este nivel medimos la aplicación de lo aprendido en su puesto de trabajo. Esta medición la hacemos a partir de los 4/6 meses de la realización de la acción formativa.
4. En este nivel medimos el grado de consecución de los objetivos establecidos para acción formativa.

### Evaluación del itinerario de formación para Gestores/as Seniors

Descripción del Programa	Objetivo / Beneficio	Impacto / Resultado	Participantes
<p>Como consecuencia de la evolución del modelo comercial del sector financiero, donde el despliegue tecnológico ha provocado una redefinición de los puntos físicos de venta, un aumento de los servicios a distancia y online y la reducción del contacto personal, entre otros, se generó una demanda social creciente para evitar la exclusión financiera de las personas mayores. Como respuesta, el nuevo itinerario formativo del Gestor/a Senior de CaixaBank, certificado por la Universidad de La Salle, tiene como objetivo principal dar a conocer a esta figura, la propuesta de valor de la Entidad "CaixaBank Seniors" y trabajar las diferentes competencias y habilidades que esta debe tener. Este proyecto es pionero en el sector financiero español y ha permitido conocer con más profundidad al segmento para ir conformando soluciones y servicios cada vez más adaptados a sus necesidades.</p> <p>El itinerario está compuesto de tres cursos y una webinar, 17 horas en total, sobre las claves en la comunicación con los clientes senior:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1. "Welcome Senior" (online) donde se explica el rol del gestor y la propuesta de valor del segmento.</li> <li>• 2. "Gerontología" (online+webinar) presenta al colectivo, con distinción de los diferentes tipos de clientes senior y generando una atención personalizada.</li> <li>• 3. "Venta relacional" (online+presencial+webinar y seguimiento con KPIs) en el que se trabajan las skills del Gestor, el aprendizaje de habilidades, técnicas comerciales y la detección de necesidades de este segmento. Todo enfocado a mejorar la venta relacional.</li> </ul> <p>Cumplir con el protocolo firmado con AEB (Asociación Española de Banca) y obtener la Certificación AENOR 2022, aporta un claro beneficio en cuanto a riesgo reputacional. Por ello, la Entidad se comprometía a medidas para proteger a los clientes senior, una de ellas la formación.</p> <p>Los importantes beneficios en resultados de negocio han logrado la mayor vinculación de los clientes del segmento con la Entidad, mejorando así su rentabilidad y logrando el desarrollo profesional de los Gestores.</p>	<p>Este programa contribuye de forma directa en dos de los objetivos del Plan Estratégico 2022-2024:</p> <p><b>1. Crecimiento del negocio</b> (la mejor propuesta de valor para nuestros clientes). CaixaBank apuesta por aquellos ecosistemas cuya cadena de valor integrada tiene alguna etapa en la que los bancos juegan un rol determinante y tiene la relación con el cliente. Dentro de la experiencia de <i>Dormir Tranquilo</i> este programa permite el desarrollo del Ecosistema Sénior que se caracteriza por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Figura de gestor sénior y protocolo de atención al cliente sénior.</li> <li>- Creación de la comunidad Séniors para dar voz al segmento.</li> <li>- Desarrollo de nuevos productos de valor específico al segmento (MyBox Protección Sénior, MyBox Salud Sénior, producto para la dependencia (MyBox Care)).</li> <li>- Adaptación de espacios para el segmento en oficinas Stores y fast pass para séniors más vulnerables.</li> </ul> <p><b>2. Modelo de atención</b> (eficiente y en evolución con las preferencias de los clientes). CaixaBank evoluciona el modelo de escucha y desarrollo de la experiencia cliente, con el objetivo de medir la satisfacción del cliente en el momento inmediato tras su interacción con el banco preguntándole únicamente por su experiencia reciente (NPS Real Time). Ofrecer la mejor experiencia cliente es clave para la mejora de la reputación. Este programa ha contribuido a la mejora de la experiencia en oficina situando el NPS de este segmento como el segundo mejor valorado (por detrás del segmento de Banca Privada) según datos de marzo de 2023.</p> <p>El itinerario incorpora tres cursos diseñados ad hoc y cuya finalidad es la de generar engagement a la función (cursos certificados, con diferentes metodologías y aterrizaje al día a día del gestor), reconocimiento en el sector, habilidades clave en la atención al segmento y retorno en resultados comerciales de productos específicos, clave para la obtención de los objetivos que CaixaBank se fija con la realización de este programa. Los beneficios esperados en los cuatro niveles del modelo Kirkpatrick son:</p> <p><b>Valoración:</b> los participantes valoran la formación recibida como positiva por encima de 4 sobre 5.</p> <p><b>Adquisición de conocimiento:</b> los participantes valoran por encima de 4 sobre 5 que han adquirido los conocimientos vinculados con la relevancia del segmento sénior y las habilidades y técnicas de venta relacional para mejorar en el asesoramiento y comercialización de productos a clientes senior.</p> <p><b>Aplicabilidad:</b> los participantes valoran como útil y aplicable por encima de 4 sobre 5.</p> <p><b>Resultados:</b> la experiencia global como cliente con el servicio que recibe de su Gestor/a Senior se valora por encima de 8 sobre 10.</p> <p>Incremento del porcentaje de nuevas contrataciones en la campaña de sistemas de alarmas de protección senior (&gt;10%). Incremento de las comisiones vinculadas a estos productos y otros seguros generales destinados a este colectivo (&gt;5%); destacar que las comisiones son una de las principales palancas de negocio del Banco. Por último, incremento de los márgenes asociados a productos financieros por encima de otros gestores que no hayan realizado esta formación (&gt;2,5%).</p>	<p>Los resultados finales obtenidos en los cuatro niveles del modelo Kirkpatrick son:</p> <p><b>Valoración:</b> los participantes valoran la formación recibida como positiva en un <b>4,9 sobre 5</b>.</p> <p><b>Adquisición de conocimiento:</b> los participantes valoran en un <b>5 sobre 5</b> que han adquirido los conocimientos necesarios y las habilidades y/o técnicas para mejorar en el asesoramiento y comercialización de productos a los clientes sénior.</p> <p><b>Aplicabilidad:</b> los participantes valoran la formación como útil y aplicable en un <b>4,8 sobre 5</b>.</p> <p><b>Resultados:</b> la experiencia global como cliente con el servicio que recibe de su gestor/a Sénior se valora en un <b>8,7 sobre 10</b>. Los participantes han acreditado un mayor porcentaje de nuevas contrataciones en la campaña de sistemas de alarmas de protección senior (+15%) y un mayor porcentaje por comisiones tanto en productos vinculados a estos sistemas (+12%) como a seguros generales para este colectivo (+7%). Relativo a los márgenes en productos financieros (préstamos y tarjetas), también se acredita un importante incremento (+3,4%) de los que han realizado la formación respecto a los que no.</p>	<p><b>1.053 participantes</b> <b>1.289 convocados (81,7% del target)</b> <i>Dirigido a:</i> - Gestión de Clientes   Gestores/as Senior</p>

## Evaluación de la formación

### Modelo KIRKPATRICK



Level 1 Reaction   Level 2 Learning   Level 3 Behavior   Level 4 Results

1. En este nivel los participantes valoran si la formación les ha parecido motivadora y relevante para su trabajo, si la experiencia de la formación ha sido positiva.
2. En este nivel se mide el grado de adquisición de conocimientos y habilidades de los participantes.
3. En este nivel medimos la aplicación de lo aprendido en su puesto de trabajo. Esta medición la hacemos a partir de los 4/6 meses de la realización de la acción formativa.
4. En este nivel medimos el grado de consecución de los objetivos establecidos para acción formativa.

## Evaluación del Programa de Desarrollo: Liderando Líderes

Descripción del Programa	Objetivo / Beneficio	Impacto / Resultado	Participantes
<p>Una vez superado el periodo de la pandemia de Covid-19 y finalizada la integración entre CaixaBank y Bankia, se detecta la necesidad de facilitar un espacio de encuentro para los máximos responsables comerciales de la Red de Oficinas Retail, para compartir conocimiento y experiencia, homogeneizar prácticas de la función, el conocimiento de la sistemática comercial del Banco y sus Modelos de Cultura y Liderazgo, dotándoles además de herramientas que impulsen su liderazgo de los equipos bajo su responsabilidad y la consecución de los retos comerciales en sus zonas.</p> <p>Este es un programa de Desarrollo Directivo para las funciones de Dirección de Área de Negocio y Direcciones Comerciales de Red y segmento Retail, diseñado para aportar beneficios a la Entidad mediante el entrenamiento y desarrollo de diversas habilidades clave para el liderazgo en el negocio de la Red de Oficinas Retail, impactando de forma directa en la actividad comercial de este segmento. Se trabajan la planificación estratégica, el impulso y seguimiento de la actividad comercial de las oficinas y el liderazgo de equipos de la Red comercial, y se facilita a los máximos responsables un espacio para el intercambio de conocimientos y buenas prácticas (entre directivos de distintas Direcciones Territoriales).</p> <p>Intervienen máximos responsables de la Dirección de Recursos Humanos y la Dirección de Negocio. Durante dos jornadas, se realizan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Masterclass:</b> Intervención de la Alta Dirección, con la exposición de los principales retos para el futuro del Banco y la estrategia comercial, trabajándose también los modelos de Cultura y Liderazgo de la Organización. Intervención de un consultor externo con la exposición de las tendencias de innovación, canales de comunicación digitales, nuevas formas de trabajar y relacionarse con los clientes (experiencia omnicanal), entre otras.</li> <li>• <b>Talleres:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistemática comercial (Impulso y Dirección de la actividad comercial).</li> <li>- Liderazgo y negocio (Dirección de equipos comerciales).</li> <li>- Entrenamiento de habilidades de liderazgo (roleplay-visita a la oficina).</li> </ul> </li> </ul>	<p>Este programa contribuye de forma directa en dos de los objetivos del Plan Estratégico 2022-2024</p> <p><b>1. Crecimiento del negocio</b> (la mejor propuesta de valor para nuestros clientes). CaixaBank apuesta por aquellos ecosistemas cuya cadena de valor integrada tiene alguna etapa en la que los bancos juegan un rol determinante y tiene la relación con el cliente. Dentro de la experiencia de <i>Disfrutar de la Vida</i> este programa permite el desarrollo del Ecosistema MyHome (mediante la financiación de placas solares) y del Ecosistema Wivai (financiación de productos de electrónica de gran consumo).</p> <p><b>2. Modelo de atención</b> (eficiente y en evolución con las preferencias de los clientes). CaixaBank evoluciona el modelo de escucha y desarrollo de la experiencia cliente, con el objetivo de medir la satisfacción del cliente en el momento inmediato tras su interacción con el banco preguntándole únicamente por su experiencia reciente (NPS Real Time). Ofrecer la mejor experiencia cliente es clave para la mejora de la reputación. Este programa, a través de la exposición y desarrollo de los Modelos de Atención Omnicanal y la Sistemática Comercial en la Red de Oficinas Retail, pone en valor la importancia de la atención al cliente sea cual sea el canal de interacción que elija para su relación con el Banco, e incide en la mejora de la experiencia del cliente en su visita a la oficina, contribuyendo a formalizar y comunicar protocolos de actuación con los clientes según el canal por el que haya iniciado su contacto y decida continuar su relación comercial.</p> <p>El programa se centra en el desarrollo de las habilidades directivas clave para el liderazgo de equipos de la Red Comercial de Oficinas Retail, y en la consolidación del modelo de Sistemática Comercial de la Organización; ambos, aspectos clave para la consecución de los objetivos y retos de negocio fijados por CaixaBank. Estos objetivos están asociados al incremento del importe de financiación asociado a la venta de productos comercializados en la Red de oficinas (productos de electrónica de gran consumo y placas solares). Los beneficios esperados en los cuatro niveles del modelo Kirkpatrick son:</p> <p><b>Valoración:</b> los participantes valoran la formación recibida como positiva (relevante y motivadora) por encima de 4 sobre 5.</p> <p><b>Adquisición de conocimiento:</b> los participantes valoran por encima de 4 sobre 5 que han adquirido los conocimientos, habilidades y competencias de la sistemática comercial con el fin de aplicarlas en la gestión del día a día.</p> <p><b>Aplicabilidad:</b> los participantes valoran la formación como útil y aplicable por encima de 4 sobre 5.</p> <p><b>Resultados:</b> contribuir al incremento anual del importe total financiado con la gama de productos ofrecidos en las oficinas y vinculados actualmente a: productos de electrónica de gran consumo y placas solares. Porcentaje global de incremento &gt;15%, métrica con gran incidencia directa en el negocio.</p>	<p>Los resultados finales obtenidos en los cuatro niveles del modelo Kirkpatrick son:</p> <p><b>Valoración:</b> los participantes valoran la formación recibida como positiva con una nota global de <b>4,9 sobre 5</b>.</p> <p><b>Adquisición de conocimiento:</b> los participantes valoran en un <b>4,7 sobre 5</b> que han adquirido los conocimientos, habilidades y competencias de la sistemática comercial, con el fin de aplicarlas en la gestión de su día a día.</p> <p><b>Aplicabilidad:</b> los participantes valoran la formación como útil y aplicable en un <b>4,8 sobre 5</b>.</p> <p><b>Resultados:</b> se ha conseguido un incremento global en el importe total financiado del <b>+26%</b> durante este ejercicio, en la comercialización en oficinas de la gama de productos vinculados a: productos de electrónica de gran consumo y placas solares.</p>	<p><b>280 participantes</b> <b>282 convocados (99,3% del target)</b></p> <p><i>Dirigido a:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirección Área de Negocio (DAN)</li> <li>- Dirección Comercial (segmentos de Banca Retail y responsables en Red Comercial)</li> </ul>