



**BBVA**

Creando Oportunidades

# BBVA, un banco en transformación

# Entorno de cambio acelerado - Nuevos desafíos

## Tecnología



## Competencia sin límites

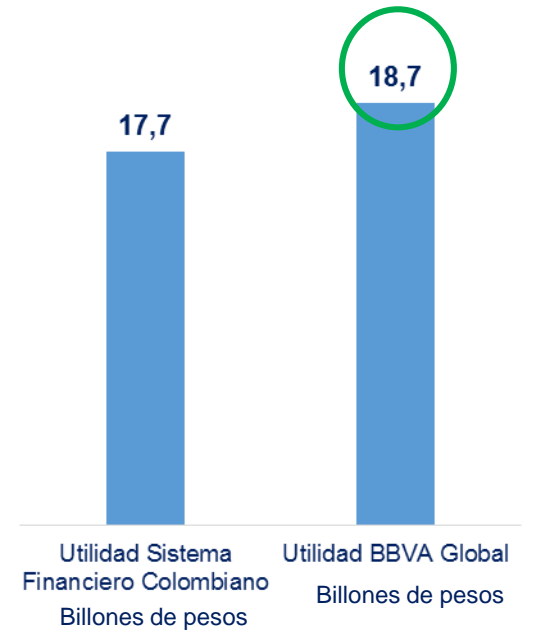


 **Digital**

## Nuevos modelos de negocio



# BBVA en el mundo



**€677**

miles de millones de activo total

**74,5**

millones de clientes

**>30**

países

**7.963**

oficinas

**32.029**

cajeros

**125.627**

empleados

Información a cierre de diciembre 2018. El mapa excluye aquellos países en los que BBVA no tiene sociedad o el nivel de actividad es reducido



# Entorno de cambio acelerado - Ejemplo



 **Digital**

**BBVA**

**NETFLIX**

Tiempo en el mercado

**160 años**

**22 años**

Número de empleados

**125.627**

**5.400**

Número de clientes

**75 millones**

**130 millones**

# Entorno de cambio acelerado



ante este entorno de  
**cambio acelerado**  
las opciones son:

**Obsolescencia**  
«Desaparecer»

**+ Digital**

**Transformación**

**En BBVA decidimos  
transformarnos desde adentro...**

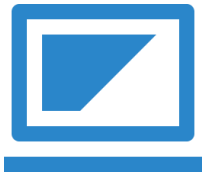
**...cambiando las formas  
de hacer las cosas**

# Cientes & Ventas Digitales - Resultados de la transformación



Cientes digitales

**+ de 1 millón**  
45% más que en 2017



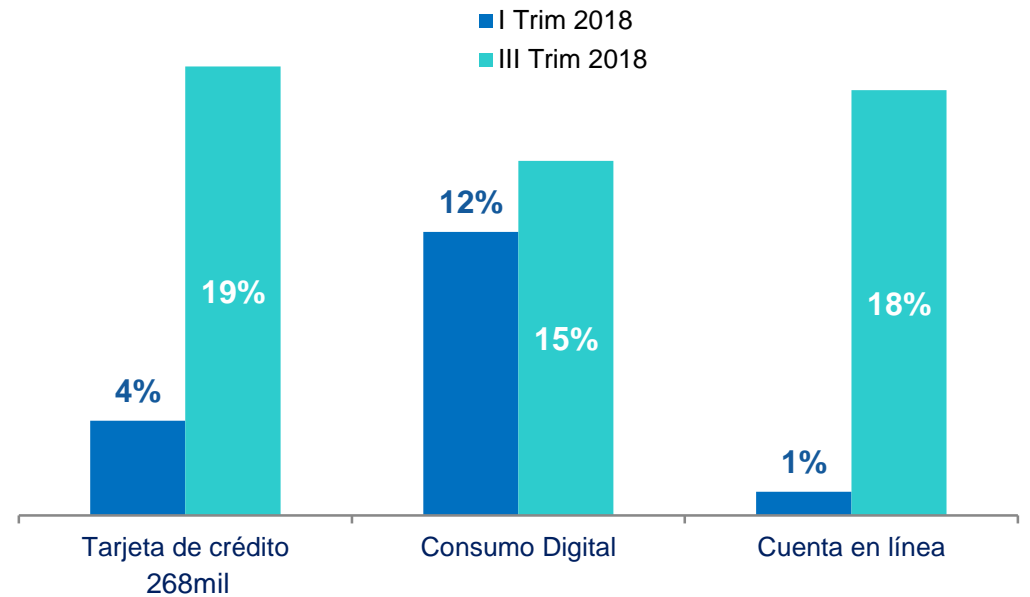
Cuentas digitales

**75.000**  
60% clientes nuevos

**8,1%** de las transacciones en oficina

**32%** de las transacciones en banca móvil

## Evolución Venta Digital



**20%** de las ventas son **DIGITALES**

# Reconocimiento Global



## Mejor aplicación de banca móvil The Forrester Banking Wave

A screenshot of a news article from the website LR 65 AÑOS. The article is dated "MIÉRCOLES, 24 DE ABRIL DE 2019". The main headline reads "Bbva es el banco con mayor cantidad de operaciones a través de telefonía móvil". The article is categorized under "BANCOS". The website header includes navigation links for "FINANZAS", "ECONOMÍA", "EMPRESAS", "OCIO", "GLOBOECONOMÍA", "AGRO", "ANÁLISIS", "ASUNTOS LEGALES", and "CAJA FUERTE". A secondary navigation bar lists "ACTUALIDAD", "HIDROITUANGO", "EPM", "BRENT", "ECOPETROL", "POBREZA", "COMISIONISTAS DE BOLSA", "FERIA DEL LIBRO", and "AUTOMOTOR". A market data section shows: "DÓLAR ↑ \$3.177,94", "EURO ↑ \$3.573,59", "COLCAP ↑ 1.595,02", "PETRÓLEO ↑ US\$66,40", "CAFÉ ↑ US\$1,22", "UVR ↑ \$265,0102", and "DTF ↑ 4...". A purple banner for "MBA IN DIGITAL BUSINESS" by IEBS is visible, with a green "inFórmate" button and the text "1ª Escuela de Negocios Online".



## Nuestro propósito

*"Poner al alcance de todos las oportunidades de esta nueva era"*

## 6 Prioridades Estratégicas



La mejor experiencia de cliente



Ventas digitales



Nuevos modelos de negocio



Optimización de la asignación de capital



Liderazgo en eficiencia



**El mejor equipo**

## Recursos Humanos



## Talento & Cultura



Pero...

**¿cuál es el rol de T&C,  
en este proceso?**

Nuestro objetivo es  
**apoyar al negocio en conseguir sus objetivos estratégicos  
y crear una ventaja competitiva a través de:**

*Un equipo de  
primer nivel*

*inspirado por nuestro  
Propósito*

*que trabaja como  
One Team*

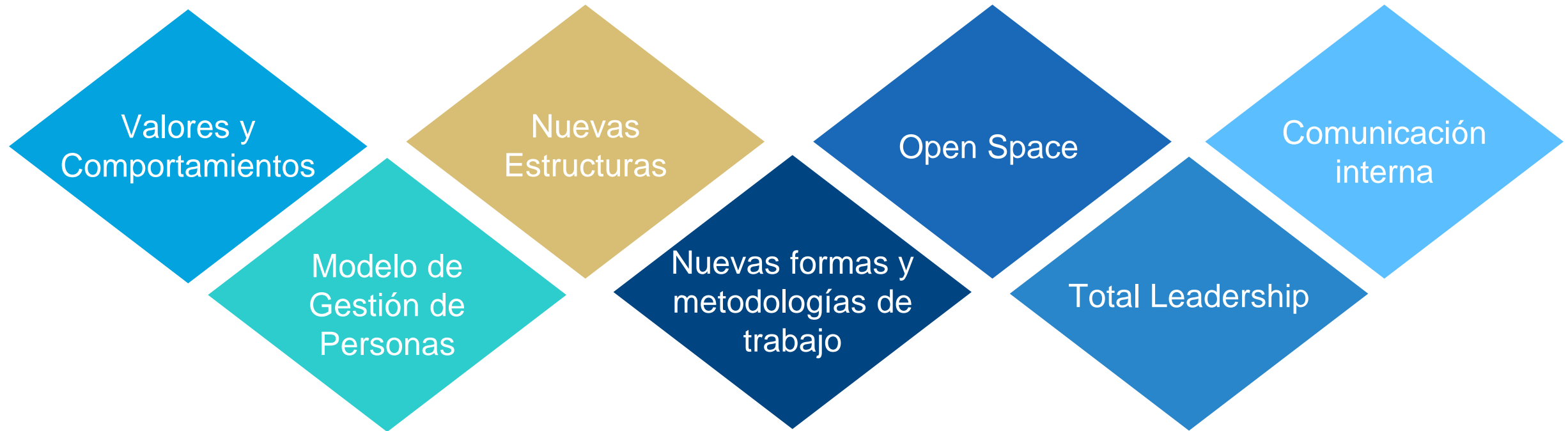
**Creando Cultura**





# Cambio Cultural

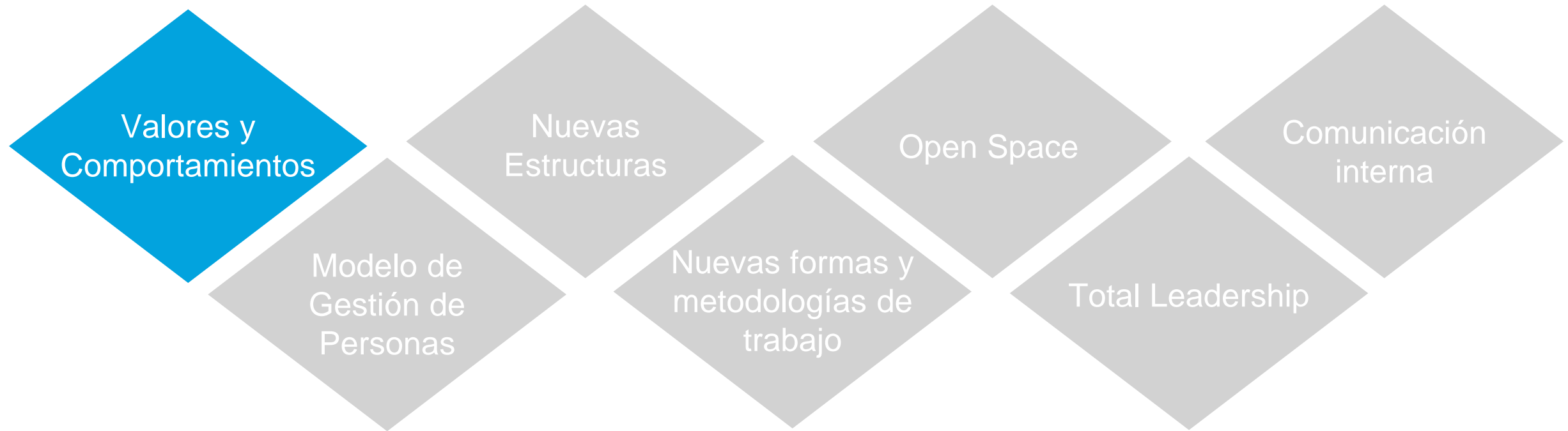
## *Palancas para el cambio*



Herramientas

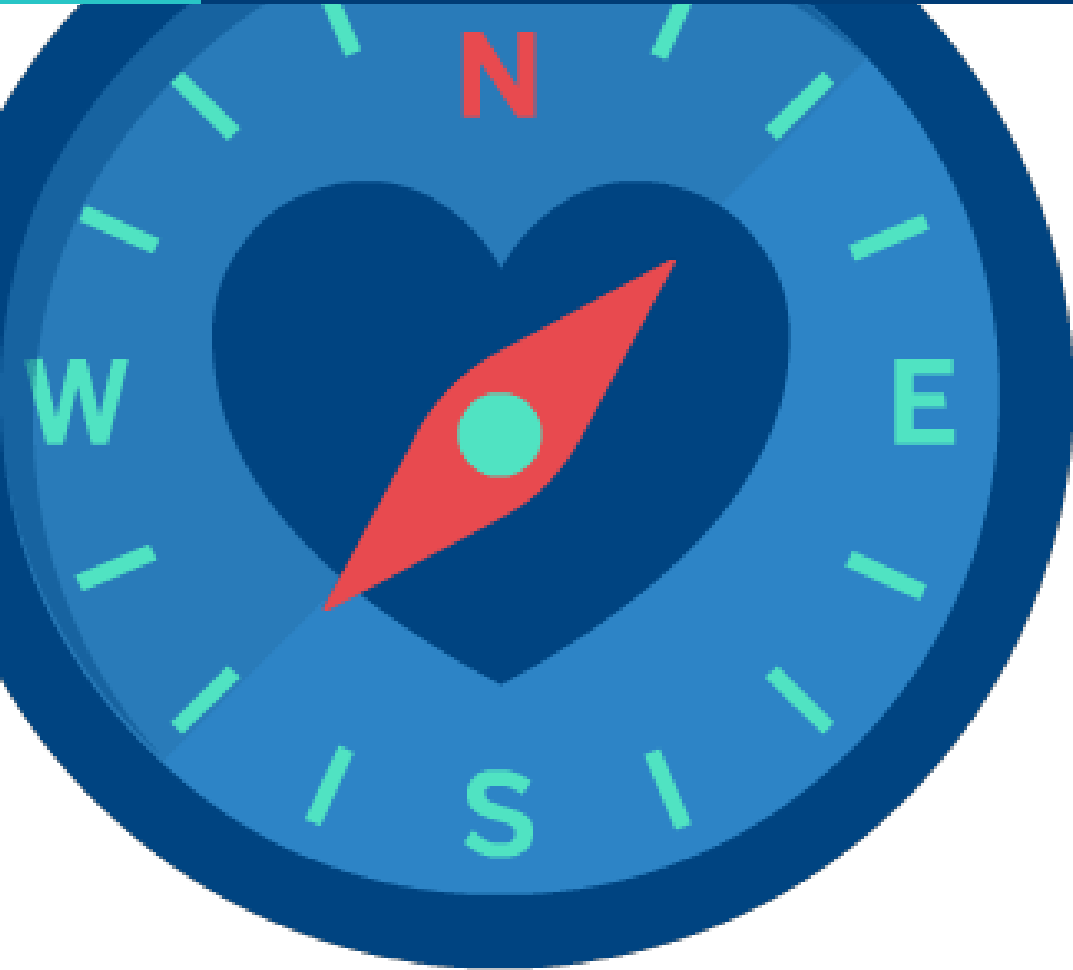
# Cambio Cultural

## *Palancas para el cambio*



## Herramientas

# Valores y Comportamientos



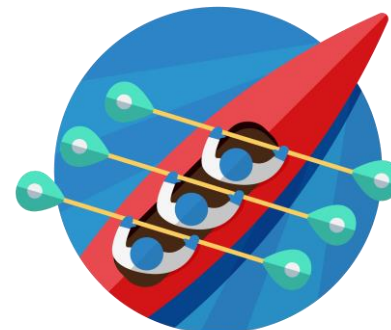
## El cliente es lo primero

- Somos empáticos
- Somos íntegros
- Solucionamos sus necesidades



## Pensamos en grande

- Somos ambiciosos
- Rompemos moldes
- Sorprendemos al cliente



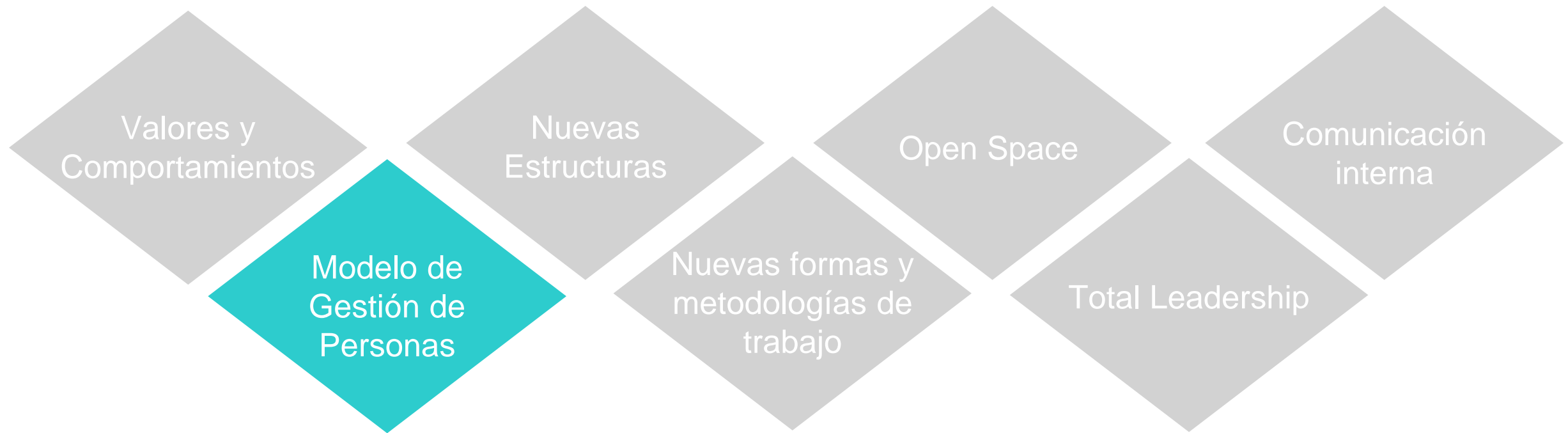
## Somos un solo equipo

- Estoy comprometido
- Confío en el otro
- Soy BBVA



# Cambio Cultural

## *Palancas para el cambio*



**Herramientas**



# Cambio Cultural - Modelo de Gestión de Personas



# Cambio Cultural - Modelo de Gestión de Personas

## OBJETIVO

Tener a cada persona en el **rol adecuado**, aportando el **máximo valor**, alcanzando el **máximo compromiso**, aprendiendo y **creciendo profesionalmente**

### PEOPLE ASSESSMENT

- Performance
- Potencial



- Skills culturales
- Skills de liderazgo
- Skills transversales
- Skills técnicos

### Formación



### Career Opportunities

- Internal Mobility
- International Mobility
- **Development Opportunities**

### ROLE ASSESSMENT

- Skills culturales
- Skills de liderazgo
- Skills transversales
- Skills técnicos



- Impacto
- Influencia
- Complejidad técnica

### Matching

**Feedback** permanente en doble vía

## La mejor **Experiencia**

### Employer Branding



New Capabilities

Portal de empleo - BBVA

Comunidades Académicas

### Empleado Interno

**Opportunity**

**Mobility**

Global Mobility

Plan de Carrera

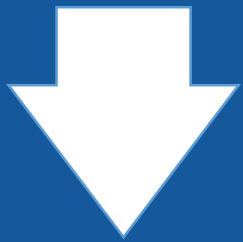
### Onboarding

Cadena de valor como  
parte de BBVA

**Digitalidad**

Proceso exitoso de  
acogida - **compromiso**

## Workforce Planning



## New Capabilities

- Data Analytics
- Data Scientist
- Data Miner
- User Experience
- Ingenieros Desarrolladores
- Marketing Digital
- Agile Coach
- Ciberseguridad
- Behavioral economics



Grupo **BBVA**

# Mobility

Contamos con un portal interno de empleo

Donde hay todo un **mundo de oportunidades** que el Grupo BBVA tiene para nuestros empleados

 **Talento y Cultura**  
Movilidad Interna



# Movilidad Interna

## 10 nuevas políticas basadas en **transparencia, confianza y responsabilidad**



1. Priorizamos el **talento interno** frente al externo



2. Contamos siempre con **al menos tres candidatos**



3. El **responsable** de tu unidad **no puede oponerse** a que te muevas a otro puesto



4. Te recomendamos y valoramos que cubras **ciclos completos de desarrollo profesional.**



5. Puedes **presentarte a todas las vacantes** que te interesen.



6. **Tú eres quien informa** a tu responsable.



7. Todas las **vacantes se publican** y puedes consultarlas.



8. **Recibirás información** sobre la evolución del proceso y **feedback en todas las etapas.**



9. El período desde la publicación de una vacante hasta que te incorpores al nuevo puesto será, aproximadamente, de **10 semanas.**



10. Desde que aceptes una oferta hasta que te incorpores al nuevo puesto **no podrán transcurrir más de 20 días hábiles**

## ¿Qué es Global Mobility?

- Vivir una experiencia profesional y personal única en otro país.
- Es una palanca para impulsar el desarrollo de las personas, nuestro Propósito y Valores.
- El desarrollo y la experiencia es lo que mas nos importa y el empleado es el protagonista.



# Retos de Formación

**Delivery**

Dispersión geográfica – igual modelo comercial

**Reskilling**

**Feedback**

**Best Practices**

**Plan Carrera**

**New Tech**

**Engagement**



Diversidad  
de  
Generaciones

Cambio en  
las personas

Entorno  
Volátil

Cambio en  
el contexto

Nuevas  
Tecnologías

Cambio en las  
herramientas

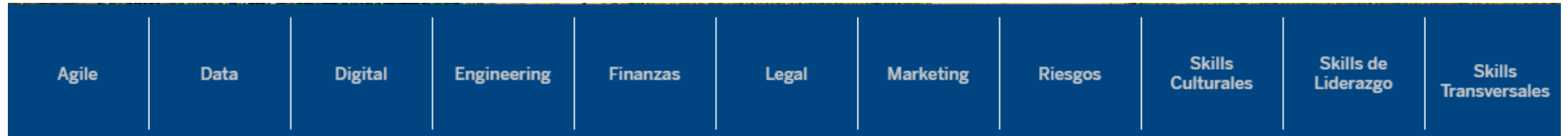


---

## Nuevos Retos

# Campus BBVA - BToken

Campus BBVA pone a disposición de las áreas y los profesionales del Grupo una oferta formativa diferencial **+ 7.600 recursos** estructurados entorno a las áreas de interés del empleado



y segmentada según el rol y mapa de talento del profesional, de acuerdo al modelo de gestión de personas:

## Universal

+ de 5000 referencias eLearning

disponible para todos los empleados sin restricciones de acceso: *“learn as much as you want”*

## Diferenciada

Acceso a recursos específicos de acuerdo al rol y mapa de talento de cada profesional.

 **Campus BBVA - BToken** 

Modelo que permite a los profesionales de BBVA **acceder a la todos los recursos de la oferta**, independientemente de su rol y mapa de talento

# Campus BBVA - BToken

## ¿Cómo lo vamos a hacer?

### Herramientas

- Dar valor al tiempo dedicado a aprender
- Hacer que los contenidos, previamente restringidos, sean accesibles para todos
- Recompensar aquellos profesionales que comparten su conocimiento con otros compañeros

01

Creando un **Campus Marketplace**

02

**Asignación 50 " BTokens"**

03

**Todos los recursos formativos son accesibles y tienen su precio en BTokens**

04

Se pueden **invertir los BTokens** en Cursos presenciales y Cursos E-learning con coste por uso

05

Los empleados pueden **ganar más BTokens** haciendo cursos e-learning sin coste por uso o compartiendo sus conocimientos



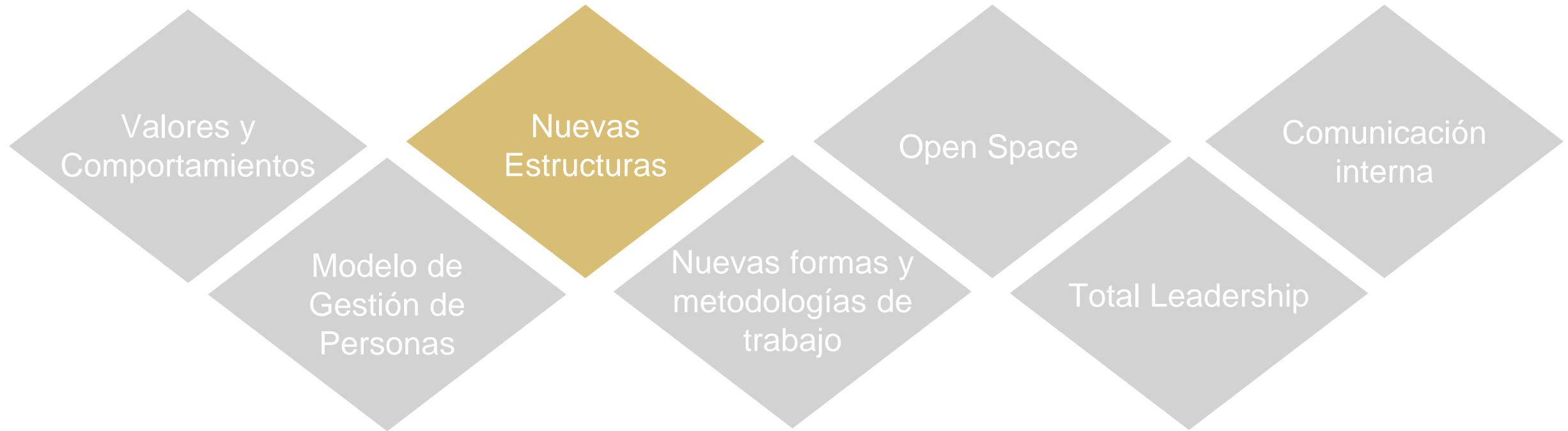
**BToken**

**Cómo lo estamos haciendo**



# Cambio Cultural

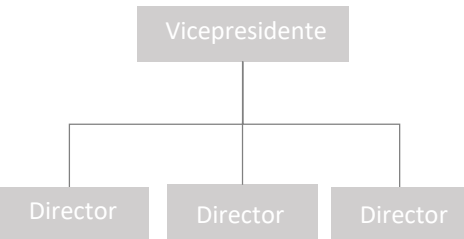
## *Palancas para el cambio*



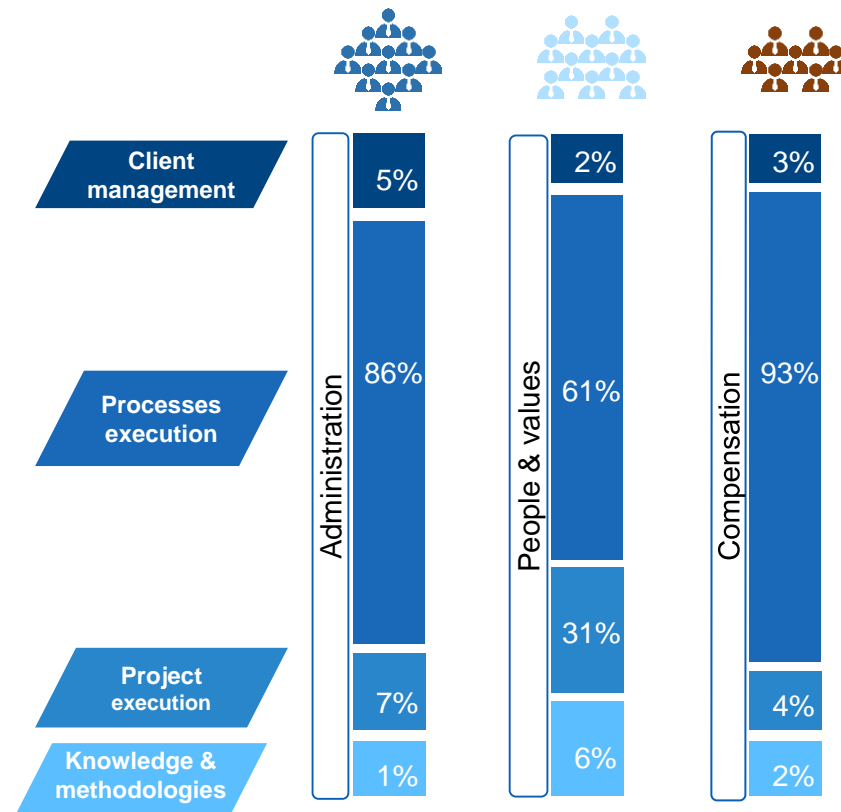
## Herramientas

# Cambio Cultural - Nuevas Estructuras Agiles

## Jerarquía



## Múltiples actividades a los equipos



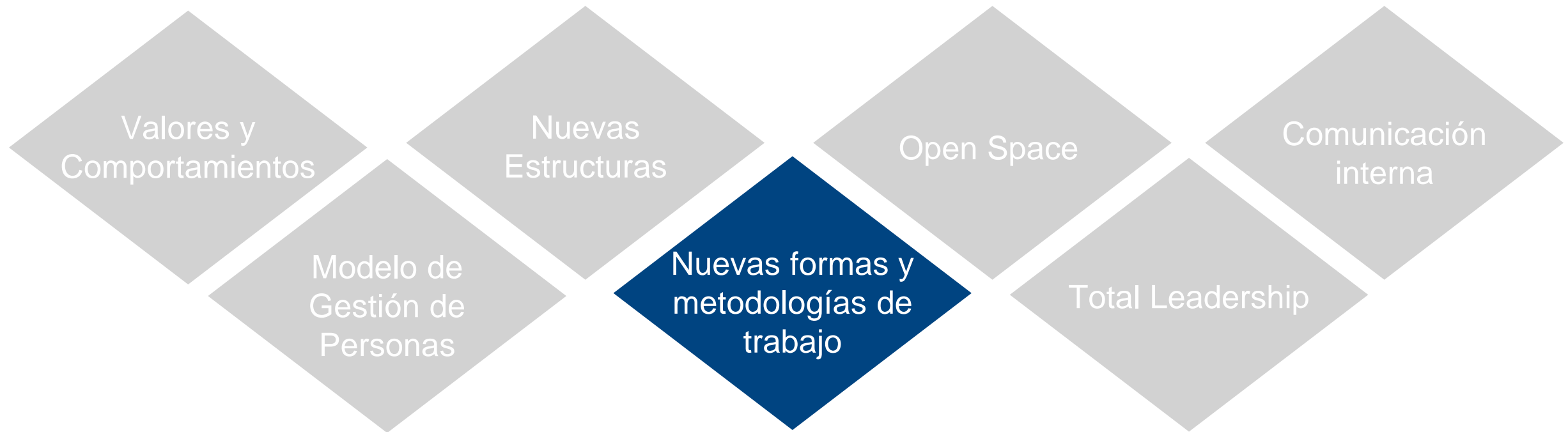
## Estructura AGILE

Dedicación full time para asegurar dinámicas de equipo y liquidez...



# Cambio Cultural

## *Palancas para el cambio*



## Herramientas



## Cambio Cultural en BBVA

*Somos una empresa **digital** que presta servicios **financieros***

Proyectos, clave para dar la claridad en la definición de objetivos

Entregamos **valor** en periodos **cortos** de tiempo

El **cliente** como principal aliado para el desarrollo de nuestros **productos**

Filosofía **agile** como eje de la transformación, **empoderamiento**, animo **colaborativo** y **retroalimentación**



**Metodologías Agiles**



# Cambio Cultural | ¿Qué es agilidad?

*Ser ágil es tener la capacidad de crear y **responder al cambio** para obtener beneficios en un ambiente de **negocio cambiante**.*

*Significa ser flexible, adaptarse al cambio*

Podemos encontrar muchos **beneficios al adoptar la metodología ágil**

**Transparencia**

**Priorización Flexible**

**Adaptación al cambio**

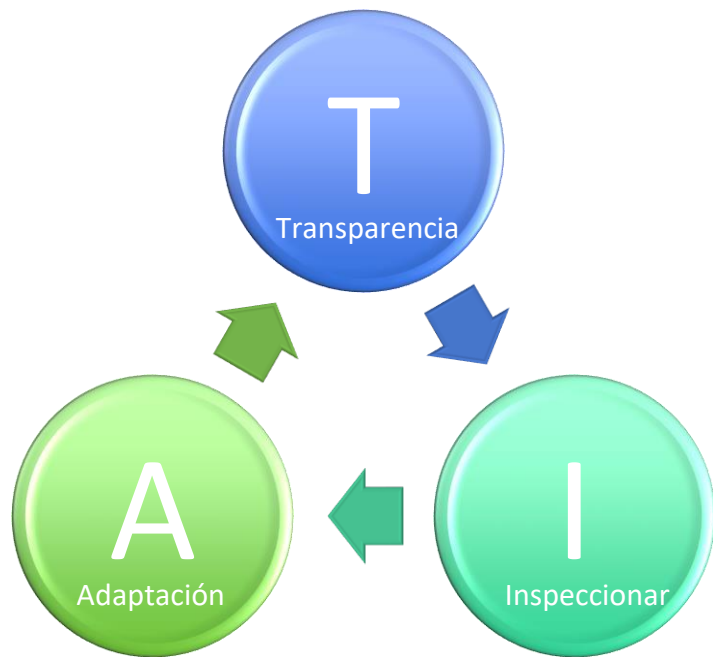
**Foco en el Valor de Negocio**

**Entrega Temprana y Predecible**

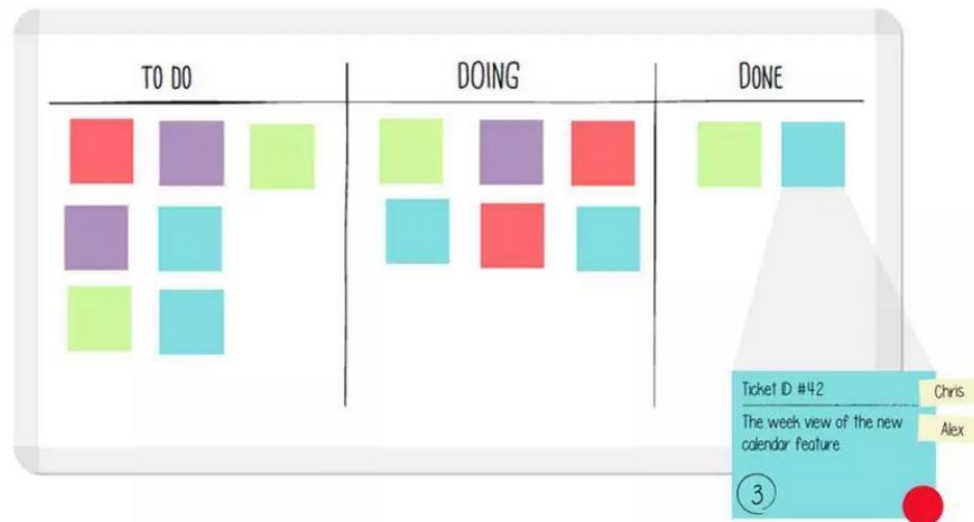
# Metodología Ágil | SCRUM – Desarrollo de Proyectos

## Entonces, Qué es SCRUM?

“Un Marco de trabajo mediante el cual las personas pueden hacer frente a problemas adaptativos complejos, mientras entregan, creativa y productivamente productos del mayor valor posible”



## Visualización del Trabajo



Daily

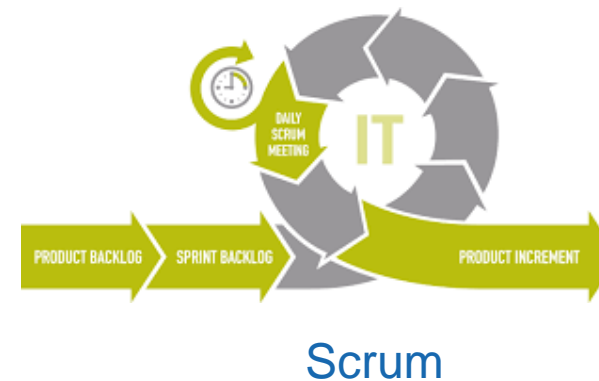
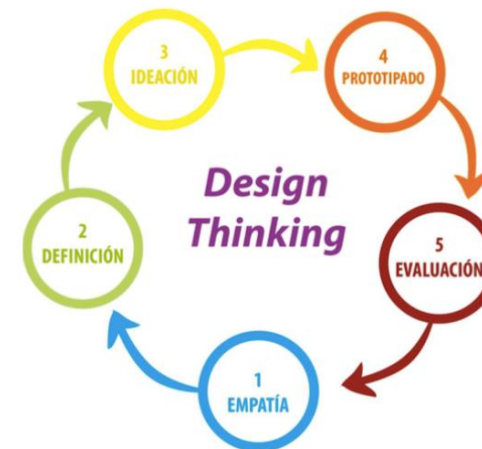
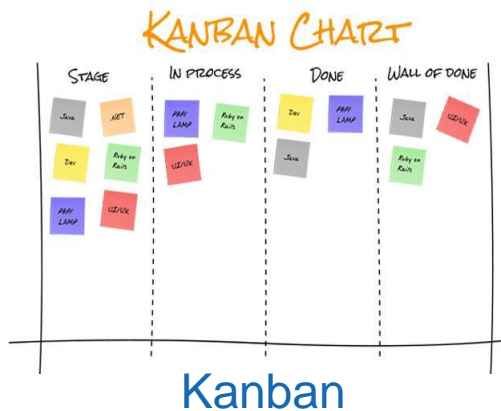
Retrospectiva

Planing

Refinamiento

Review

# Estructuras ágiles, una nueva forma de trabajar



# Palancas de Liderazgo



# Estrategia

Agile es una Cultura basada en Valores, guiada por principios y expresada en prácticas.



Prácticas y  
Métodos

“Hacer Agile”



Principios

“Ser Agile”



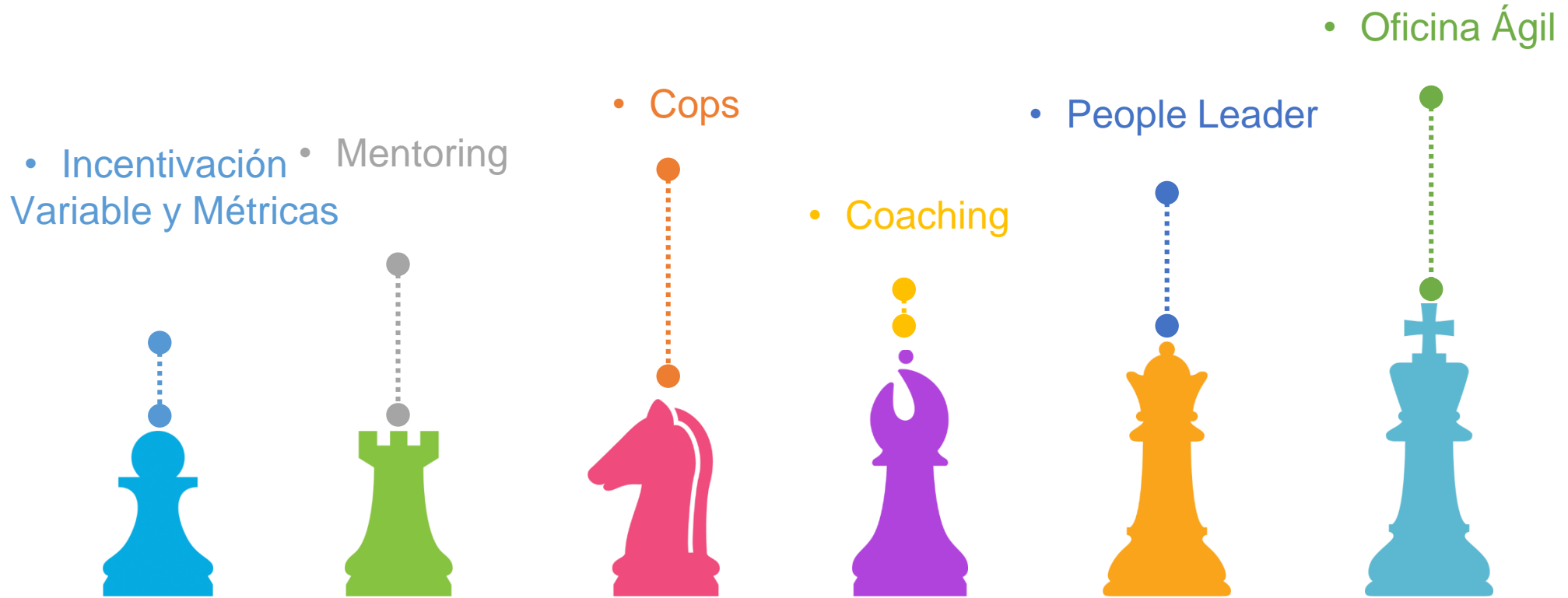
Valores

Pensamientos y  
sentimientos

Valores y  
creencias

Necesidades  
y miedos

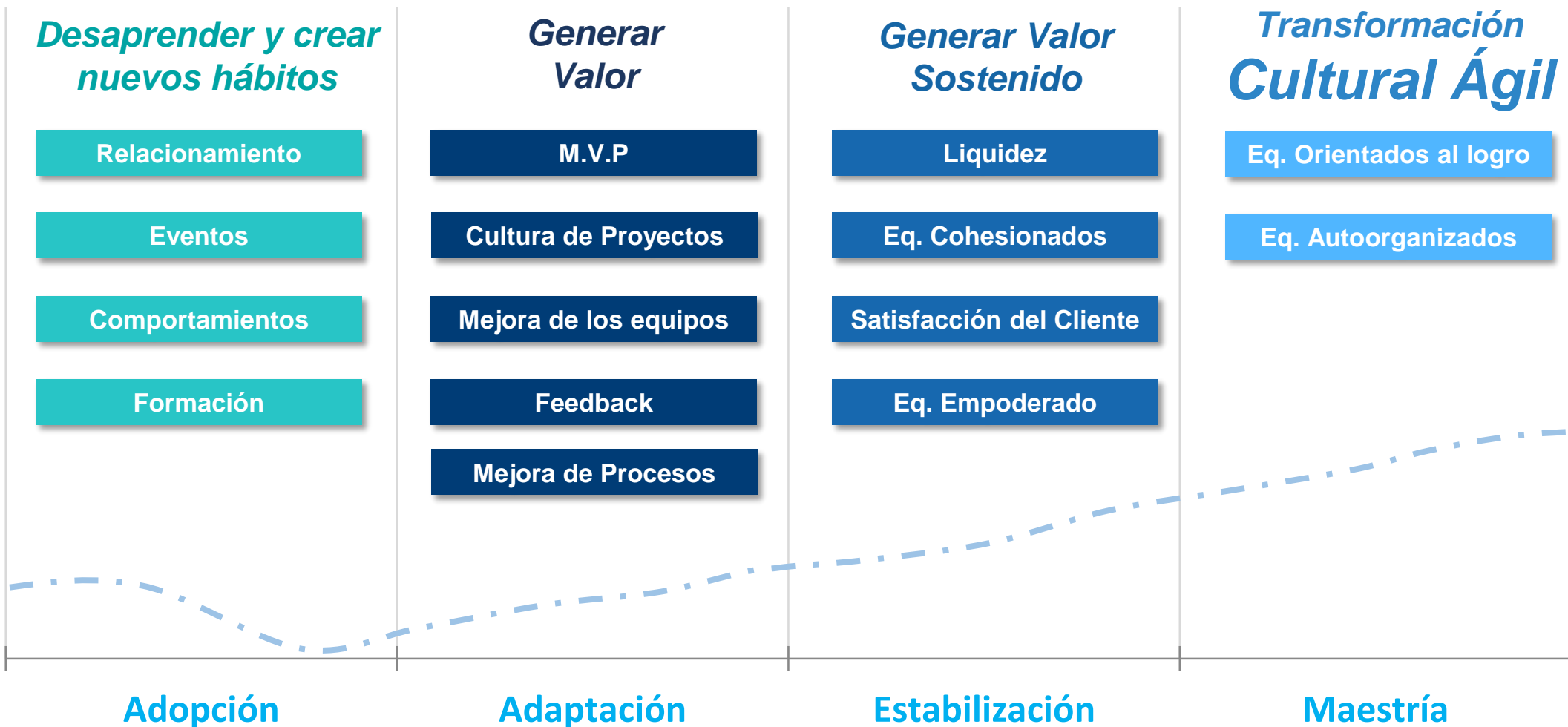
# Cambio Cultural



## Palancas de Liderazgo

# Cambio Cultural | **Nuevas formas de Ser y Hacer**

## Transformación de la Cultura





# PILOTO 2017

# AGILE

Creación de  
Fabrica Digital

Estructura Agile

# CULTURA 2018

Primeros  
Equipos SCRUM

Conocimiento en  
las nuevas  
metodologías

Foco en el  
desarrollo de  
Proyectos

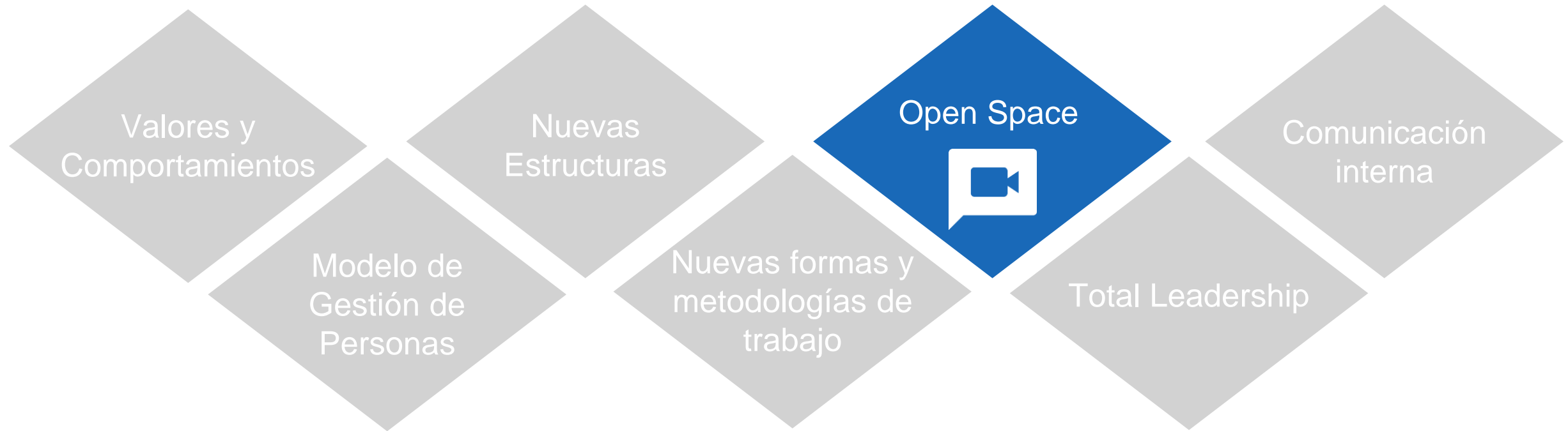
Nuevas formas  
de trabajo -  
Kanban

# TRANSFORMACIÓN AGILE 2019



# Cambio Cultural

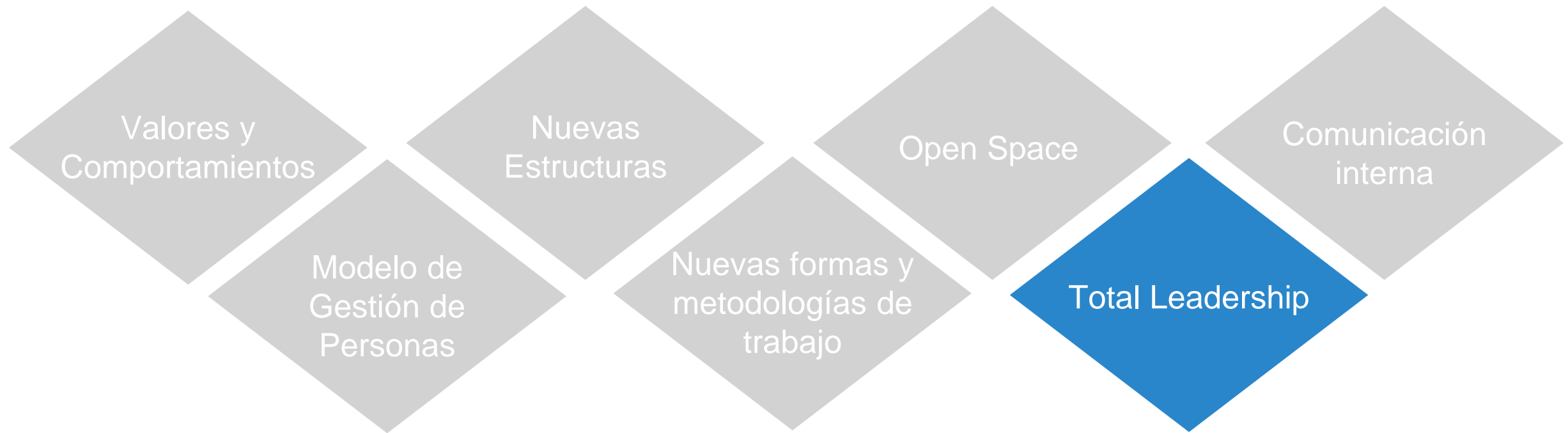
## *Palancas para el cambio*



## Herramientas

# Cambio Cultural

## *Palancas para el cambio*



## Herramientas

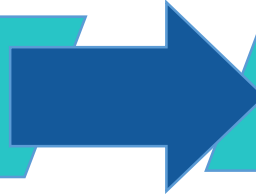
# Cambio Cultural - Total Leadership

## La mejor experiencia



# Cambio Cultural - Total Leadership

Experiencia



Compromiso



Q12. Aprender y crecer  
Q11. Progreso

Q10. Mejor amigo/a  
Q09. Comprometidos con la calidad  
Q08. Misión/Propósito  
Q07. Mis opiniones cuentan

Q06. Desarrollo  
Q05. Interés por mí  
Q04. Reconocimiento  
Q03. Hacer lo que mejor sé hacer

Q02. Equipamiento y materiales  
Q01. Sé lo que se espera de mí



Resultados

# Cambio Cultural - Resultados Gallup

## Resultados Grupo BBVA - Colombia



Clasificación de percentiles de la media

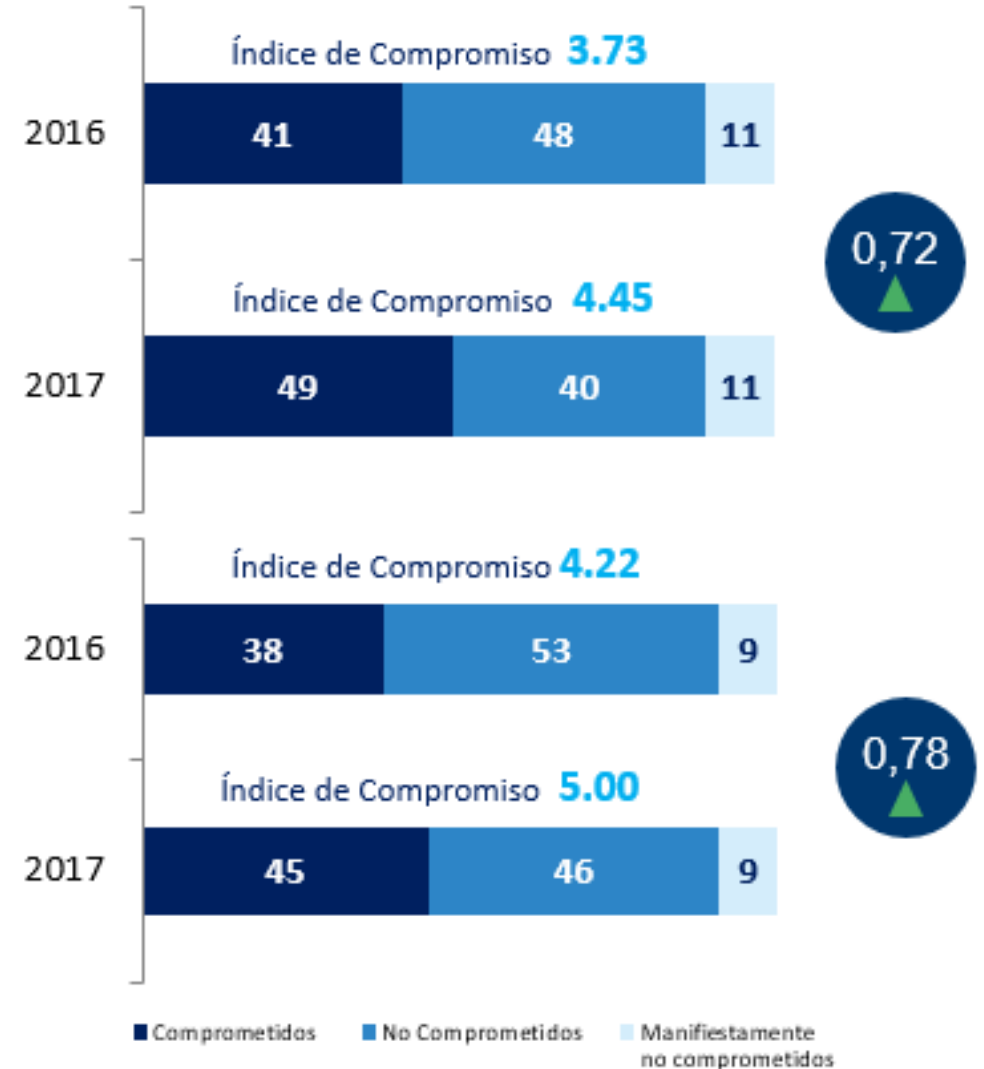
48



Clasificación de percentiles de la media

47

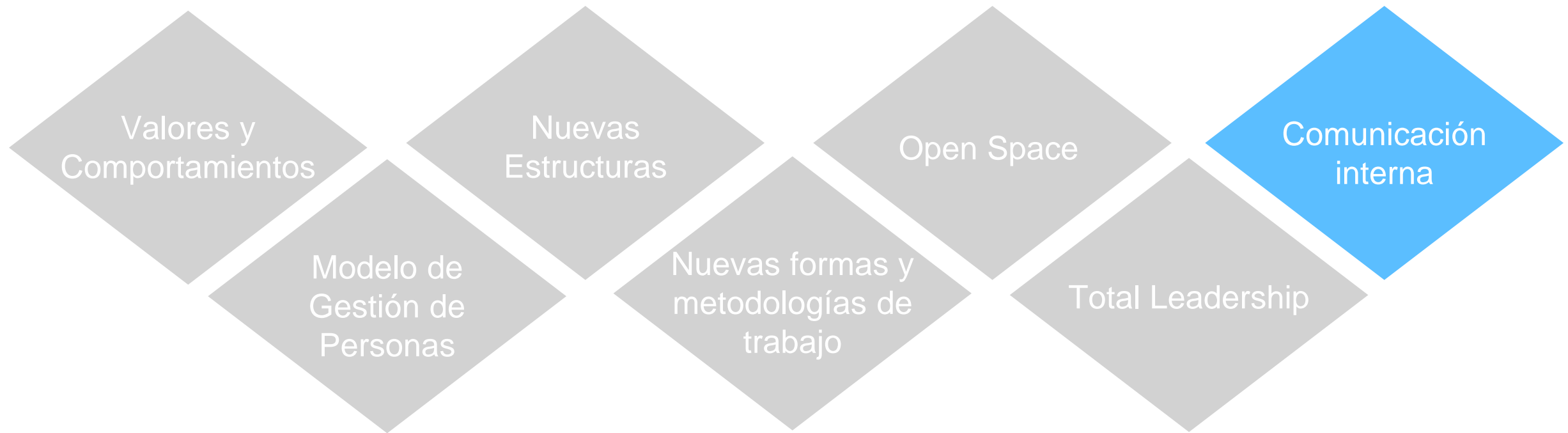
### Índice Compromiso





# Cambio Cultural

## *Palancas para el cambio*



Herramientas

# Cambio Cultural - Comunicación Interna



Intranet



Revistas Digitales



Redes Sociales



Apps



Pantallas



Podcast

Nuevas formas de  
comunicación



# Nuestra cultura y el Negocio

Liderar la Transformación  
impulsando el bienestar  
de las personas y  
el desarrollo del país

Reto



EL CLIENTE





# BBVA

Creando Oportunidades

# Gracias

