

INFORME

INDICADORES DE LA FORMACIÓN Y DESARROLLO EN LAS ORGANIZACIONES 2009

Un año más el Informe de la ASTD, en el que ha participado nuevamente la española Epise, revela hechos y tendencias a tener en cuenta. Por ejemplo, a pesar de sufrir las peores condiciones económicas de las últimas décadas, la mayoría de las organizaciones de EE.UU. mantuvieron su compromiso con la formación y el desarrollo de sus empleados en 2008. Si bien la reducción de la inversión ha sido inevitable, esta medida no ha impedido un incremento en los niveles de eficiencia de los departamentos de formación y mayores oportunidades de desarrollo para el personal que en el pasado.

INVERSIÓN

Sólido compromiso con la formación

Frente a la incertidumbre económica de finales del 2008, muchas organizaciones han reducido la inversión en formación en el puesto de trabajo, pero la reducción no fue drástica en la mayoría de los casos. El promedio de inversión en formación por empleado pasó de los 1.110 dólares en 2007 a los 1.068 dólares durante 2008 (-3,8%).

Las organizaciones BMF y los ganadores del *BEST Award* también invirtieron menos en formación que en el año anterior, pero el promedio de la inversión para ambos grupos fue alto en comparación con niveles históricos. Entre las organizaciones BMF, la inversión media directa por empleado disminuyó un 1,3%, desde los 1.609 dólares en 2007 a los 1.588 dólares durante 2008. La inversión directa promedio por empleado para las organizaciones ganadoras del *BEST Award* tuvo una caída mayor (-10,2%), pasando de los 1.451 dólares a los 1.303 dólares.

El importe medio en contenidos de formación usados por cada empleado reveló un patrón similar. En 2008, el número medio de horas de formación utilizada (es decir, recibida) fue de 36,3, por debajo de las 37,4 del 2007. Aunque la cifra disminuyó ligeramente, las organizaciones esperan asignar a las actividades de formación para los empleados casi una semana de trabajo más en promedio que el año anterior. Además, la media de 2008 es una de las cifras más altas en los últimos 10 años. El número medio de horas de formación utilizadas entre las organizaciones BEST también disminuyó en 2008, pasando de las 44,7 horas a las 40,6 horas. Por otra parte, los empleados en las organizaciones BMF utilizaron un promedio de 44,5 horas lectivas en 2008, frente a las 43,0 horas en 2007.

La inversión como porcentaje del número de trabajadores, estable

El importe de la inversión en formación relativa al número de trabajadores ha sido muy constante en los últimos años y 2008 no fue la excepción. La cifra consolidada de inversión media en formación como un porcentaje del número de trabajadores aumentó, pasando de un 2,15% en 2007 al 2,24% durante 2008. Los directivos de las empresas continúan viendo el valor de la formación frente a otras “inversiones”. Los ganadores del *BEST Award* tuvieron una tendencia similar, pasando del 2,19% en 2007 al 2,33% en 2008. Una vez más, las organizaciones BMF rompieron la tendencia global de la media de la inversión en el porcentaje del número de trabajadores - entre las organizaciones BMF disminuyeron del 2,70% al 2,16%, consiguiendo un promedio más en consonancia con las cifras consolidadas de las organizaciones BEST.

LOS GASTOS DE IMPARTICIÓN

La mayor parte de la inversión sigue siendo interna

Desde que la ASTD comenzó su evaluación comparativa anual, los costes internos en formación, como los sueldos del departamento de formación, los gastos administrativos y los costes de desarrollo, siempre representaron la mayor proporción de la inversión en formación. A pesar de que la recesión económica podría haber llevado a reducir en personal de formación y otras inversiones internas en favor de formadores y especialistas externos, no hubo un cambio importante en la distribución media de la inversión durante 2008. Las inversiones internas aumentaron y se consolidaron en el conjunto de las organizaciones, pasando del 62,2% al 66,1% del total de las inversiones en formación. También representaron una mayor proporción (68,3%) del total de las inversiones en las organizaciones BEST. En contraste, las organizaciones BMF dependieron menos de los recursos internos: como promedio, la inversión interna se redujo del 61,3% por ciento en 2007 al 56,3% durante 2008.

Tendencia a la baja del outsourcing

Los servicios prestados por proveedores externos representan tradicionalmente una proporción mucho menor de la media del presupuesto en formación que las inversiones internas. Esta tendencia continuó en 2008, disminuyendo por tercer año consecutivo, y pasando del 25,2% en 2007 al 22,0% en 2008. Sin embargo, las organizaciones BMF divergen en la muestra. La asignación de servicios externos en las organizaciones BMF aumentó durante 2008 al 30,4% de la media en formación presupuestada. Los ganadores del *BEST Award* registraron sólo un pequeño incremento en la inversión en contratación externa en 2008, pasando del 22,3% al 22,6%.

EFICIENCIA

Aumento del ratio formadores-empleados

El ratio formadores-empleados ha ido en aumento constante desde 2003. En promedio, hubo un miembro del personal de formación por cada 253 empleados durante 2008 (227 empleados en 2007) teniendo en cuenta las variaciones en el porcentaje de los presupuestos dedicados a la subcontratación de actividades de formación. Cada persona del departamento de formación está, por tanto, asumiendo más responsabilidades que antes.

Para las organizaciones BEST, el ratio de los empleados de formación y desarrollo estuvo más en consonancia con la media consolidada, pasando de 165 empleados en 2007 a 251 empleados en 2008. Una vez más, las organizaciones BMF se desviaron de la media al disminuir de 244 a 215 empleados por cada miembro del personal de formación.

Además del incremento de capacidad, ha habido un aumento de la eficiencia en la producción de contenido de formación. La media consolidada de horas formativas, usadas por cada miembro del personal de formación, creció por tercer año consecutivo, aunque sólo ligeramente. Esta cifra indica que, en promedio, los empleados de una organización utilizan 5.507 horas lectivas para cada profesional de la formación. La proporción de horas lectivas utilizadas por cada miembro del personal de formación y desarrollo fue incluso mayor entre las organizaciones BMF (8.526, lo que es un dato históricamente alto). Para las organizaciones ganadoras del *BEST Award*, el número medio de horas fue de 6.625 en 2008. Estos resultados indican la contribución de la media del personal de formación a una acción en la que los empleados cada año consumen una gran cantidad de contenidos de formación.

Recorte de gastos para la impartición y el consumo de formación

Las organizaciones encontraron con éxito formas de reducir costes del uso de los contenidos de formación durante el año 2008. Los costes medios consolidados por hora de formación han disminuido un 7,1%, de 56 dólares en 2007 a 52 dólares en 2008. Las organizaciones BMF registraron una menor reducción en el coste medio por hora (desde los 48 hasta los 46 dólares por hora) y los ganadores del *BEST Award* gastaron menos por hora de formación (43 dólares) que en cualquiera de los años anteriores seguidos.

También hubo reducciones en los costes para ofrecer los contenidos de aprendizaje. El coste medio consolidado por hora de formación disponible disminuyó un 8%, desde los 1.660 dólares en 2007 hasta los 1.528 dólares en 2008. Del mismo modo, el coste medio por hora de formación disponible para las organizaciones ganadoras del *BEST Award* fue en 2008 de 1.633 dólares, la cifra más baja en su historia. Sin embargo, en las organizaciones BMF la cifra correspondiente a 2008 fue de 1.445 dólares (+3,5%).

Drástico aumento en la reutilización de contenidos

La tasa media de reutilización de contenidos de formación (proporción de horas de formación utilizadas por las horas disponibles) fue en aumento en 2008. El ratio de

reutilización subió desde 44,8 en 2007 hasta 59,5 en 2008. Esta relación significa que cada hora de contenido prevista (es decir, disponible) fue utilizada (es decir, recibida) por los estudiantes un promedio de 59,5 veces.

Los departamentos de formación han estado haciendo avances significativos en eficiencias operativas, lo que ha permitido unos grados mucho más altos de reutilización de los contenidos que hace tan sólo unos años. De hecho, las organizaciones ganadoras del *BEST Award* tenían una media en relación a la reutilización muy alta en 2008, de un 65,1%. Por otra parte, las organizaciones BMF registraron un descenso del ratio de reutilización media, pasando del 37,4% en 2007 al 32,2% en 2008.

Contenido temático

Las tres principales áreas de contenido, que representan el 38% de contenido de aprendizaje disponible en 2008, fueron contenidos técnicos (específicos de la profesión o el sector): habilidades en sistemas y TI, y dirección y liderazgo (seguido de cerca por formación de cumplimiento obligatorio). Por el contrario, las áreas a las que se dedicó menor contenido fueron promoción de ejecutivos, competencias básicas y orientación para nuevos empleados.

Tanto en las organizaciones BMF como en BEST, las tres principales áreas de contenido, que representan el 52% y el 37%, respectivamente, de todo el contenido de formación disponible en 2008, fueron contenidos específicos de la profesión o el sector, habilidades en sistemas y TI, y procesos, procedimientos y prácticas de negocio. Las tres áreas a las que se dedicó el menor contenido fueron orientación para nuevos empleados, competencias básicas y promoción de ejecutivos.

La formación presencial sigue siendo vital

La formación presencial se recuperó en 2008 tras dos años de caídas. El promedio consolidado para toda la formación presencial fue del 71,5% en 2008, cifra ligeramente superior al 70,5% de 2007. Los ganadores del *BEST Award* tuvieron, en proporción, un promedio similar de impartición presencial al de las demás organizaciones consolidadas (70,8%), mientras que en las organizaciones BMF fue ligeramente inferior al 68,5%, revelando una dependencia constante de expertos sobre la impartición más formal de los contenidos de formación.

MÉTODOS DE IMPARTICIÓN

Se mantiene la formación basada en la tecnología

La impartición de formación a través de la tecnología se estabilizó durante 2008. La media consolidada de formación disponible a través de *e-learning* fue del 31,4%, frente al 32,7% de 2007. El uso de métodos de administración tecnológicos también dio lugar a una proporción menor de horas de formación disponible en las

organizaciones BMF (del 34,1%) y en las organizaciones BEST (del 33,4%) en comparación con 2007, pero las diferencias fueron mínimas para ambos grupos.

La mayoría de la formación, en el aula

El consumo de contenidos de formación a través de plataformas tecnológicas bajó moderadamente en 2008, cayendo del 32,1% en 2007 al 31,8%. La proporción de horas de formación realizadas a través del *e-learning* también disminuyó durante el último año en las organizaciones BMF (un 35%) y en las organizaciones BEST (un 31,1%).

La autoformación *online* sigue siendo el método más frecuente de acceso al *e-learning* para todos los grupos. Por su parte, las horas de formación presencial aumentaron ligeramente en 2008, del 70,6% al 72,2%.

ENCUESTAS AD-HOC

La gestión del talento

En 2008, la ASTD y el Instituto para la Productividad Corporativa (i4cp) elaboraron el informe *Prácticas de Gestión de Talentos y Estudio de Oportunidades*, en el que participaron 518 empresas de alto nivel, recursos humanos, y profesionales de departamentos de formación. El estudio encontró que la integración de la gestión del talento es una práctica relativamente nueva que se tendrá cada vez más en cuenta en las organizaciones durante los próximos tres años. Los encuestados también admitieron que hay mucho margen de mejora: sólo una de cada cinco organizaciones informó de que, en un alto o muy alto grado, gestionan el talento con eficacia.

Más de dos tercios de los encuestados citaron como factores que impulsan sus decisiones en la gestión del talento, la necesidad de competir en el mercado, haciendo hincapié en el nivel estratégico en el cual la gestión del talento se percibe que contribuye a las organizaciones. Otros factores que la mayoría de los participantes señaló fueron la necesidad de retener el talento, la necesidad de ofrecer un mejor servicio al cliente y los cambios organizativos.

Formación de ejecutivos

Un nuevo estudio de la ASTD, patrocinado por Booz Allen-Hamilton, examinó cómo las organizaciones gestionan la formación de ejecutivos, la cantidad que invierten en los programas, quien participa, cómo se seleccionan los participantes, lo que hace que estos programas sean más eficaces, y las lecciones aprendidas. El estudio *La formación de ejecutivos: estudio estratégico y táctico* incluyó datos de las encuestas recogidas en 2008 de 397 profesionales y ejecutivos de F&D.

Más de un tercio de los encuestados (el 38,1%) informaron de que en sus organizaciones tienen actualmente en marcha un programa de formación de ejecutivos. Un poco menos de una cuarta parte (el 22,7%) indicó que su organización

tiene un programa de formación de ejecutivos que se activa sólo cuando es necesario y el 33,6% de los encuestados reportaron que sus organizaciones nunca habían organizado un programa oficial de formación de ejecutivos.

Otro hallazgo importante fue que los encuestados consideraron que el apoyo del *C-level suite* es básico para el éxito de los programas de formación de ejecutivos –y la mayoría de los programas, de hecho, lo reciben–. Es alentador encontrar en un 70,8% de las respuestas de las organizaciones un alto o muy alto grado de apoyo. Sólo un 5,2% respondió que no recibe ningún apoyo en absoluto.

Formación en ventas

La ASTD/Intrepid/i4cp *Estudio sobre la formación en ventas* proporciona una nueva percepción del estado actual y futuro de la formación en ventas a nivel mundial a través de respuestas a la encuesta de 531 directivos, ejecutivos de ventas, y profesionales de F&D.

Los resultados sugieren que las habilidades de venta son el conocimiento básico cuando se trata de formación en ventas. Esta categoría representa más de un tercio de las horas de formación anual sobre formación en ventas (el 34,5%), seguido de la formación sobre productos (el 28,3%).

Más de la mitad de los encuestados informó que la responsabilidad principal en la formación y desarrollo de los miembros del equipo de ventas recae directamente en un director de ventas (el 30,4%) o en el director general (el 25,5%).

Las tecnologías web 2.0

El estudio ASTD, Booz Allen Hamilton-i4cp *Transformar la formación a través de las Tecnologías Web 2.0*, basado en las respuestas de los profesionales de F&D y de recursos humanos de 743 empresas punteras, encontró que el inmenso potencial de las tecnologías Web 2.0 aún no se ha implementado en la mayoría de las organizaciones. Sólo un 8,7% de los encuestados dijo que las tecnologías Web 2.0 desempeñan un papel importante en la formación dentro su compañía, y un 31,6% adicional señaló que tienen un papel secundario. Aproximadamente la mitad de las organizaciones que respondieron ni siquiera tienen adoptadas las tecnologías Web 2.0, y casi una cuarta parte no tiene previsto adoptarlas.

La formación en tiempos de dificultad económica

En la reciente recesión económica, las organizaciones se han visto obligadas a buscar formas de reducir costes. De hecho, muchas organizaciones están buscando ahora en los departamentos de formación soluciones para enfrentarse a condiciones económicas difíciles. Este hallazgo fue confirmado en un nuevo estudio realizado por la ASTD e i4cp y titulado *la formación en tiempos de dificultad económica*.

Entre una cuarta y una quinta parte de los 603 participantes afirmó que, en un alto o muy alto grado, la recesión económica ha tenido un impacto negativo en cada uno de los siguientes aspectos:

- La situación de la formación como componente estratégico clave.
- La capacidad de los departamentos de formación en incidir en el rendimiento empresarial.
- La capacidad de los departamentos de formación para satisfacer las necesidades organizativas de formación.

ÍNDICE DE CONFIANZA DE LOS DIRECTIVOS EN LA FORMACIÓN

Los directivos de formación revelaron un mayor optimismo en todas las áreas clave en el segundo trimestre de 2009, por primera vez después de varios meses. Según *el índice general de confianza de los directivos acerca de la formación* elaborado por la ASTD, la confianza sobre la obtención de recursos se convirtió en una preocupación menor, pasando de una puntuación de 40,8 puntos en una escala de 100 en el 1er trimestre de 2009 a 48,5 puntos en el segundo trimestre de 2009. El índice general de confianza de los directivos acerca de la formación aumentó 4,2 puntos en el segundo trimestre, del 55,2 al 59,4%.

Fuente: www.epise.es