



## **XII Jornadas de Estudio**

**Almería  
Junio 2007**

La Encuesta de Ratios de Formación es una iniciativa del Gref con el objetivo de cuantificar la Inversión en Formación que las entidades financieras dedican a la actualización y desarrollo de sus profesionales.

La actividad financiera, por su propia actividad con una serie de productos “intangibles”, por los constantes cambios de regulación, fiscales o contables, así como de los mercados y los clientes, demandan de sus profesionales un continuo proceso de formación para el desarrollo eficaz de función.

Esta encuesta intenta facilitar los principales ratios para que cada entidad, en su contexto, pueda evaluar mejor su inversión, estructura de costes, metodologías, etc.

La Encuesta de Ratios, que se viene realizando desde 1992, tiene otro objetivo adicional: que los profesionales de la Formación cuenten con una herramienta comparativa para sus reuniones con la Dirección. Cada día la labor de Formación es más extensa, no sólo de cualificación de los profesionales sino como palanca para la captación, desarrollo y retención del talento, por ello cada € que se invierte ha de tener un sustento cuantitativo como ocurre en otras áreas de la organización.

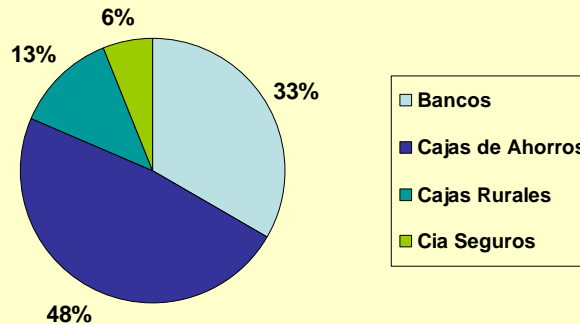
Hoy día es una herramienta de trabajo para los profesionales de Formación y RR.HH., y elemento de consulta para diversas instituciones y publicaciones. Esto se ha conseguido gracias a la colaboración de todos los asociados del Gref que con su participación y transparencia, dentro de un contexto de privacidad, han apoyado la credibilidad de esta información.

- Como viene siendo habitual no se observan diferencias reseñables entre Cajas, Bancos, Cooperativas y Aseguradoras, pero se han fijado **4 grupos** diferentes por tamaño, ya que en alguno de los valores se aprecia cierta correlación con el tamaño. Los grupos establecidos son:
  - Entidades con menos de 1.500 empleados
  - Entre 1.500 y 3.000 empleados
  - Entre 3.000 y 9.000 empleados
  - Más de 9.000 empleados
- **Presupuesto/Masa salarial:** Este valor (**1,45%**) desciende sobre el año anterior y vuelve a situarse por debajo de la banda del 1,5 a 2% en la que, salvo excepciones, solía oscilar el presupuesto hasta el año 2002.
- **La inversión media por empleado** se sitúa en **727 €**
- **Asistentes/plantilla y % plantilla formada** mantiene los valores del año anterior, pero estos datos han perdido buena parte de su representatividad, por el peso de la formación on-line.
- Las **horas** de formación por empleado se mantienen en el mismo nivel pero el on-line se duplica en detrimento de la formación presencial y distancia.
- **La formación on-line alcanza en horas casi el 30% del total y en asistentes supera por primera vez a las restantes modalidades.**

- La formación on-line presenta una **correlación directa con el tamaño de la entidad**:
  - **Horas** de formación: 34% en las mayores entidades, 24% en las de menor tamaño.
  - **Asistentes**: el 43% en las mayores y 26% en las menores.
- Por el contrario la formación a distancia tradicional presenta una **correlación inversa**: 1% en las mayores, 11% en las menores.
- La **formación interna** sigue ocupando los mayores porcentajes de horas y asistentes con los niveles más bajos de gasto.
- La asistencia a **seminarios externos**, por el tamaño de las entidades, oscila entre el 1,5% y el 5%, pero en el grupo de mayor tamaño que alcanza el 21%
- Parecen confirmarse los **menores costes del on-line** pues el porcentaje de asistentes (50%) y horas (29%) se consigue con el 14% de la inversión.

## Participación en la encuesta

**GR€F**  
Almería 2007



La muestra representa a **192.000 empleados**, lo que supone un 65% del sector (\*) oscilando la representación entre el 78% en el grupo mayoritario de bancos y cajas y el 11% en aseguradoras.

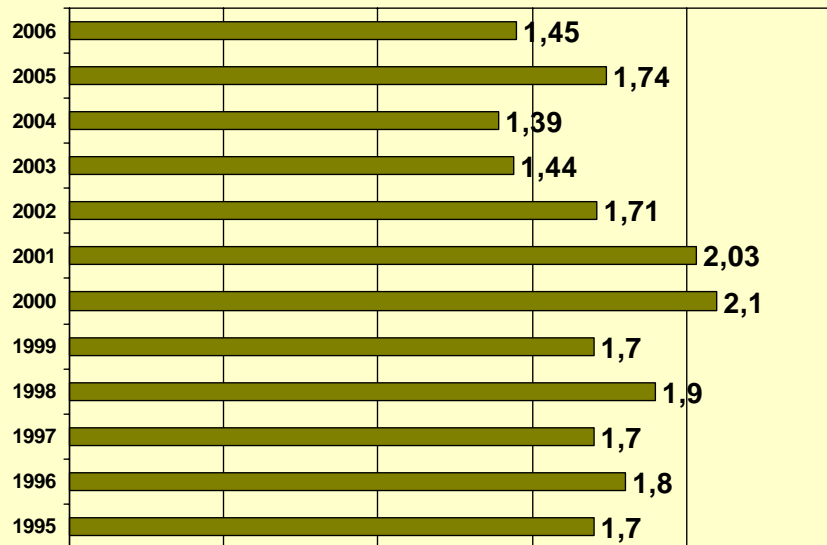
(\*) Fuente: memorias sectoriales del 2005

4

La muestra es un reflejo de la constitución de los asociados al Gref y aunque ésta es lo suficientemente amplia para respaldar los resultados estadísticos, sería de enorme interés conseguir la total participación de los asociados, participación por otra parte necesaria como compromiso con la asociación Gref.

Si hemos hablado de la necesidad de una herramienta para la elaboración de los Planes de Formación, Inversión, etc. tendrá mayor fiabilidad cuanto más entidades participen.

## Presupuesto Sobre Masa Salarial

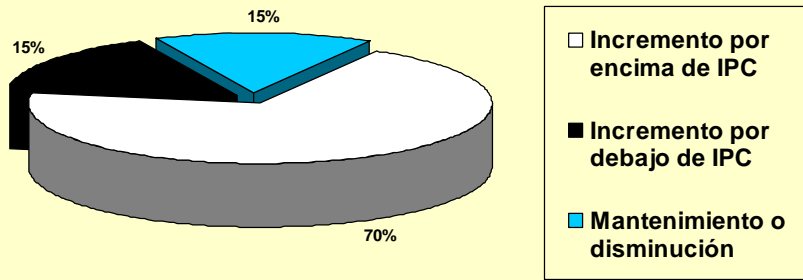


5

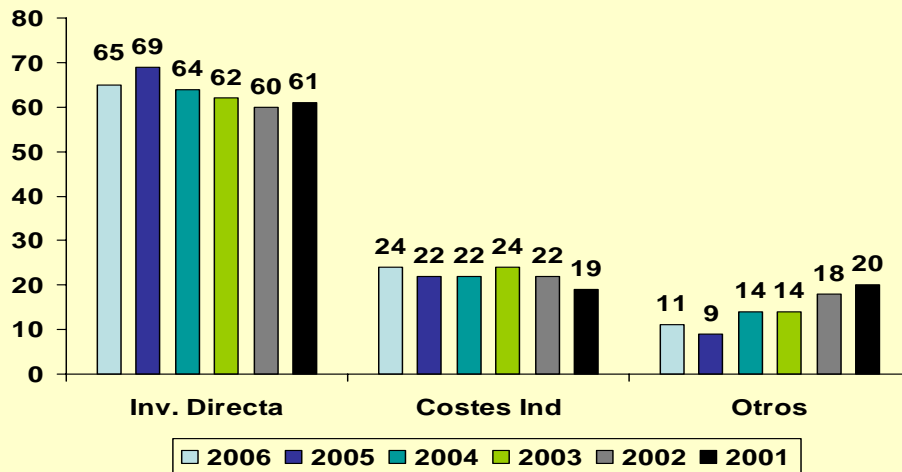
Debemos observar en ejercicios sucesivos si esta reducción de porcentaje es algo excepcional respecto a 2006 o si se consolida un porcentaje próximo al 1,5.

En los últimos 4 ejercicios a excepción de 2006, está por debajo del 1,5%.

## Tendencia del presupuesto



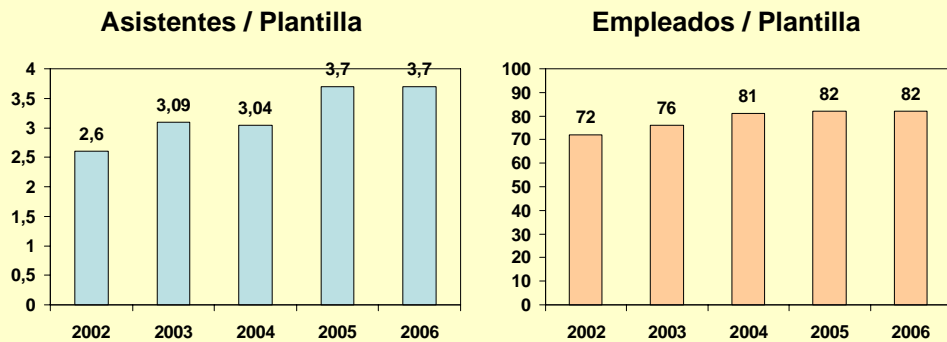
## Tipo de inversión



7

**Esta gráfica nos sugiere la siguiente reflexión: si la Formación on line ha aumentado sustancialmente, ¿que está ocurriendo para que los Costes Indirectos no sólo no disminuyan sino que aumenten!**

## Participación



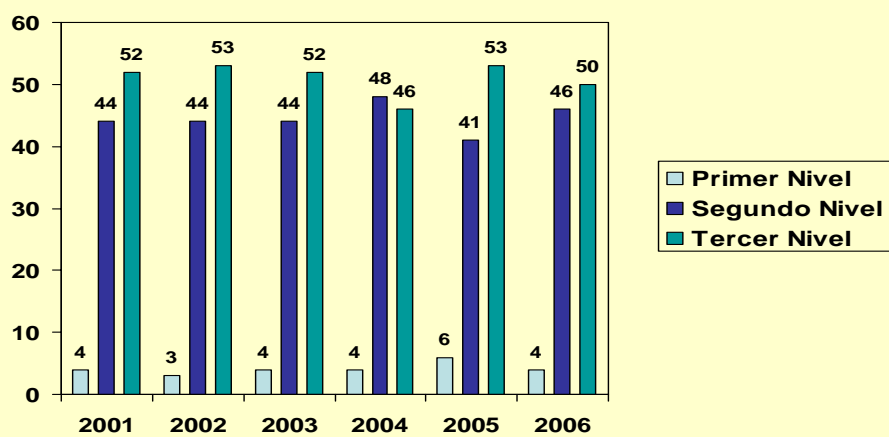
8

El gráfico de la izquierda parece confirmar, algo ya comentado en otras jornadas, la aparente saturación de la formación en el sector financiero.

El ratio de Asistentes / plantilla está próximo a 4 acciones por empleado a lo largo de los ejercicios 2005 y 2006. Parece una tendencia que se consolida. Para este ejercicio 2007 veremos el efecto de las normativas que sobre Seguros y MiFID en este ratio.

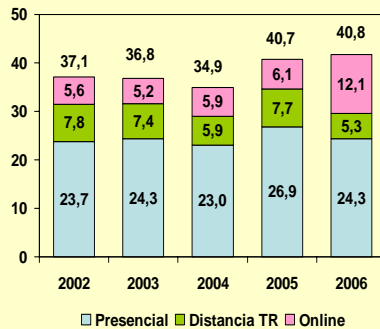
El ratio de Empleados / plantilla nos indica que, en los últimos 3 años, el 81-82% de la plantilla hace alguna acción formativa, pero el nivel alcanzado ya por la formación on-line obliga a diferenciar en el futuro este ratio que no permite diferenciar si se trata de una píldora de 1/2 hora o un master de 600.

## Participación por niveles

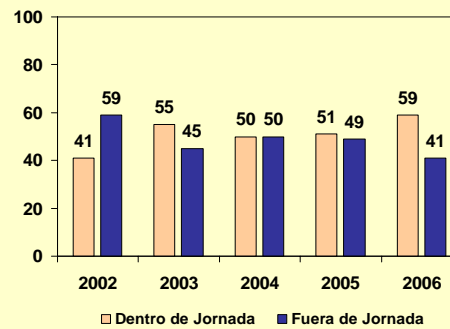


## Horas de formación

**Media en horas de formación por empleado**



**Horario de realización**



10

**Volvemos a ver el “efecto techo”, ¿Qué estamos haciendo las entidades para que esas 40 horas de formación por empleado “no sean más de lo mismo”, o nuestros clientes internos así lo perciban?**

**Ya recogíamos opiniones en la encuesta de 2005, de que la “línea roja” para que no afecte la formación, negativamente, al negocio está consensuada entorno a las 40 horas.**

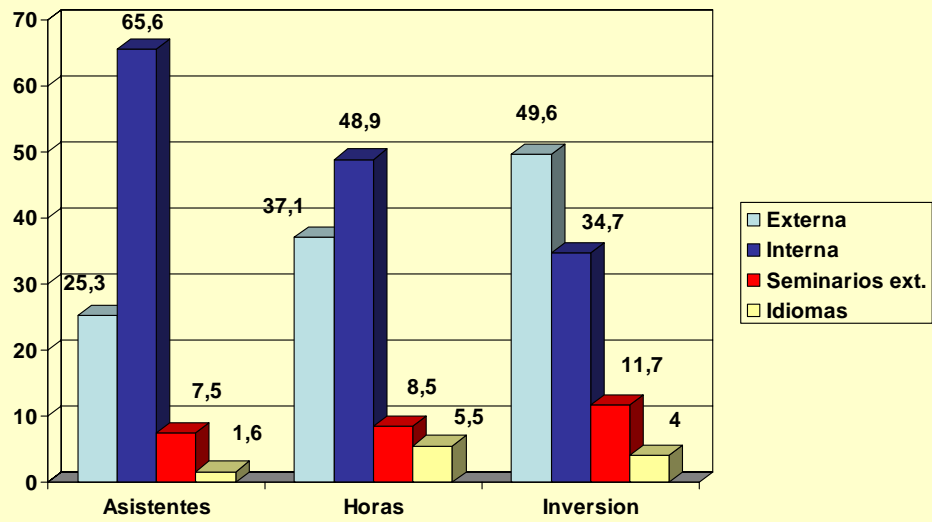
## Modalidades de formación

	Asistentes	Horas	Inversión
Externa	25.3%	37.1%	49.6%
Interna	65.6%	48.9%	34.7%
Seminarios externos	7.5%	8.5%	11.7%
Idiomas	1.6%	5.5%	4.0%

**La Formación Interna es el “motor de la formación”:** impacta aproximadamente en 2/3 de los participantes con un 1/3 de la inversión.

**Detrás de estos ratios suelen estar los Monitores/Formadores a Tiempo Parcial. Es uno de los ratios más significativos de Desarrollo de plantilla, si hacemos un análisis de los últimos 5 años podríamos ver la evolución positiva de un elevado porcentaje de estos colaboradores.**

## Modalidades de formación



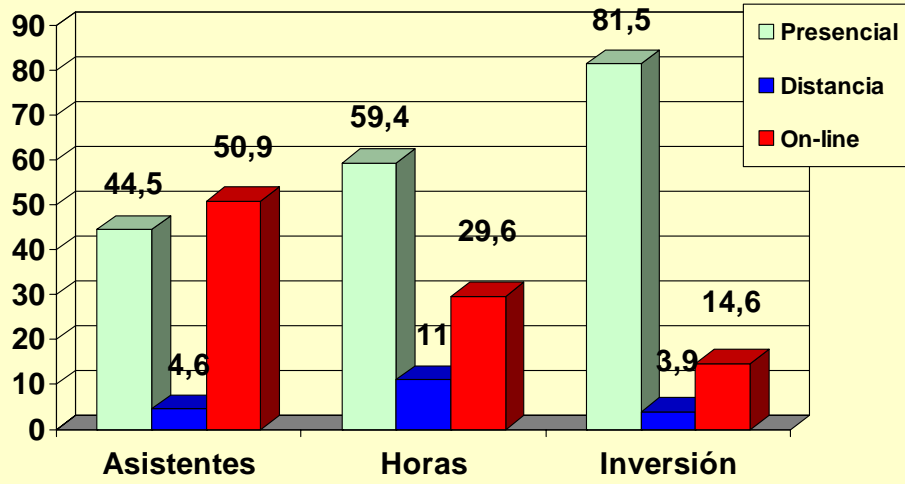
## Metodología de formación

	Asistentes	Horas	Inversión
Presencial	44.5%	59.4%	81.5%
Distancia	4.6%	11.0%	3.9%
On line	50.9%	29.6%	14.6%

Para las siguientes Encuestas debemos profundizar en la evolución de la Formación on line y ver si se consolida, analizando en que tipo de acciones formativas es más adecuada y tomándola como un canal más con el que llegar a nuestros clientes internos.

Respecto a la Formación Presencial vemos que absorbe algo más del 80% de la inversión. Es cara y los usuarios suelen identificándola como la FORMACIÓN.

## Metodología de formación



**Información segmentada por tamaño de las entidades.**

Menos de 1500 empelados  
Entre 1500 y 3000 empleados  
Entre 3000 y 9000 empleados  
Más de 9000 empleados

todos	Nº entidades	Media	1 Cuartil	2 Cuartil	3 Cuartil
Nº Empleados	47	4.047,70	841,00	2.440,00	3.857,00
Plantilla Formación	46	6,03	2,00	4,00	6,00
Gestión de Programas	43	4,77	2,00	4,00	5,00
Monitores T. total	8	25,13	1,00	9,00	20,00
Tutores Online	6	2,17	1,00	1,50	2,00
Formadores internos	38	79,87	24,25	37,00	97,50
Directivos Ponentes	37	20,89	4,00	10,00	20,00
% Inv. S/Masa Salarial	48	1,56	1,00	1,43	1,99
Inversión en formación	46	3.008.698,75	474.222,25	851.835,00	2.682.023,75
Inversión por empleado	45	708,75	459,07	678,99	908,35
% Inversión Directa	47	66,43	53,29	63,33	80,50
% Inversión Indirecta	45	23,23	14,80	22,00	29,00
% otros Gastos	36	14,80	4,64	12,99	23,68

**A modo de recordatorio:**

**1º Cuartil, se encuentran el 25% inferior de las entidades.**

**2º Cuartil, engloba entre el 25 y 50% de las entidades.**

**3º Cuartil, entre el 50 y 75 de las entidades.**

**Por encima estarían las entidades que dejan por debajo al 75% de las entidades.**

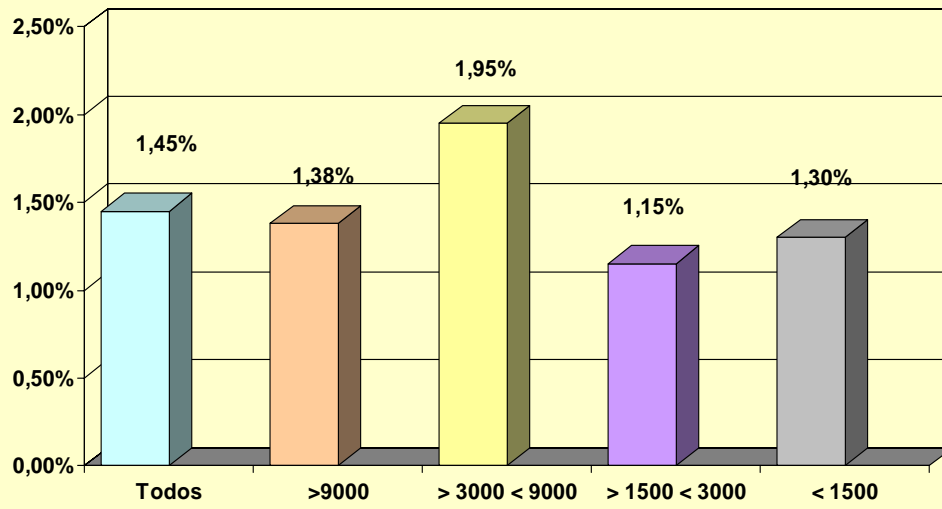
todos	Nº entidades	Media	1 Cuartil	2 Cuartil	3 Cuartil
<b>Asistentes/Plantilla Media</b>	48	3,90	2,12	3,13	4,67
<b>Empleados/Plantilla Media</b>	48	0,85	0,77	0,86	0,98
<b>Horas/Plantilla Media</b>	45	43,40	28,00	39,30	60,00
<b>% Primer nivel Direct</b>	43	7,45	3,00	5,00	9,40
<b>% Segundo nivel Direct</b>	44	37,85	26,08	36,24	49,68
<b>% Otro Personal</b>	44	54,73	43,75	54,78	69,10
<b>Horas Totales Formación</b>	45	170.197,64	30.204,50	96.822,00	190.411,20
<b>Media Horas Empleado</b>	45	43,40	28,00	39,30	60,00
<b>% Dentro Jornada</b>	40	53,24	26,50	55,50	80,00
<b>% Fuera Jornada</b>	39	47,96	22,50	47,00	74,00
<b>Asistentes Ajenos</b>	10	732,60	182,25	293,50	1.152,25
<b>Horas Ajenos</b>	10	14.923,15	3.282,25	8.347,00	25.103,75

todos	Nº entidades	Media	1 Cuartil	2 Cuartil	3 Cuartil
% Asistentes Formación Externa	38	36,59	15,45	35,42	54,37
% Horas Formación Externa	40	43,01	23,00	42,61	64,89
% Formación Externa	27	49,23	29,78	54,42	70,11
% Asistentes Formación Interna	40	55,22	34,00	50,35	82,93
% Horas Formación Interna	42	45,07	20,52	44,15	62,63
% Formación Interna	25	34,29	15,03	30,00	49,68
% Asistentes Seminarios Externos	34	8,27	1,34	4,00	10,00
% Horas Seminarios Externos	34	9,72	1,19	3,48	10,00
% Seminarios Externos	25	12,72	6,00	12,00	14,02
% Asistentes Idiomas	33	6,50	0,54	1,50	4,10
% Horas Idiomas	35	10,51	1,10	6,89	13,33
% Idiomas	24	8,14	1,75	3,77	14,49

<b>todos</b>	<b>Nº entidades</b>	<b>Media</b>	<b>1 Cuartil</b>	<b>2 Cuartil</b>	<b>3 Cuartil</b>
<b>% Asistentes Formación Presencial</b>	40	64,43	50,62	68,33	81,66
<b>% Horas Formación Presencial</b>	45	63,70	49,40	62,80	79,00
<b>% Inv. Directa Formación Presencial</b>	34	81,40	70,64	80,00	92,54
<b>% Asistentes Formación Dist. Tradicional</b>	30	10,91	3,32	6,95	17,06
<b>% Horas Formación Dist. Tradicional</b>	32	18,53	5,98	13,22	30,00
<b>% Inv. Directa Formación Dist. Tradicional</b>	25	10,88	5,00	6,99	15,76
<b>% Asistentes E-learning, EAO, Multim</b>	38	28,80	10,00	24,03	41,15
<b>% Horas E-learning, EAO, Multim</b>	43	24,20	10,00	23,23	38,60
<b>% Inv. Directa E-learning, EAO, Multim</b>	30	12,02	5,08	10,00	19,79

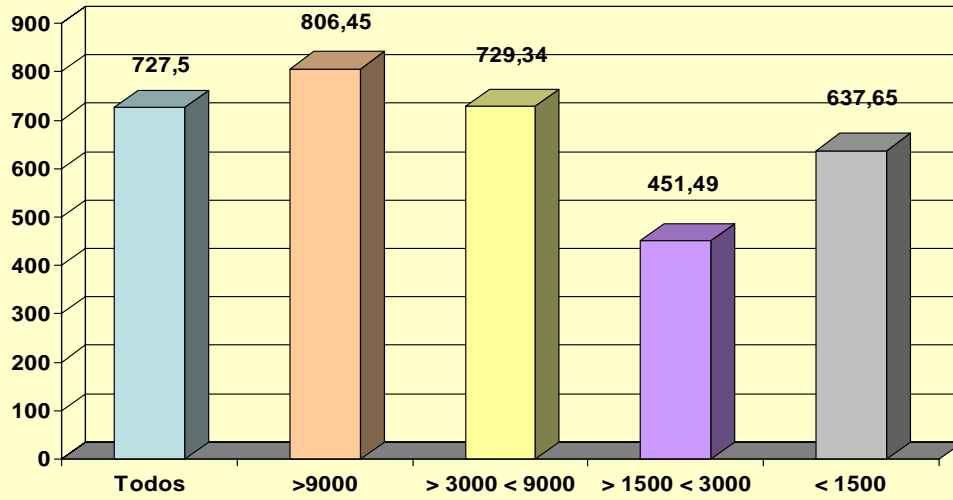
## % Inversión s/ Masa salarial

**GR€F**  
Almería 2007



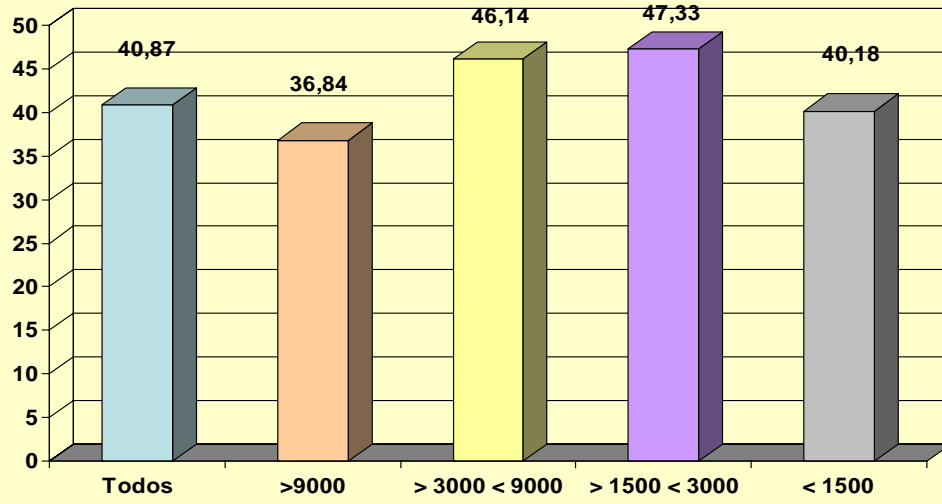
20

## Inversión media por empleado (€)

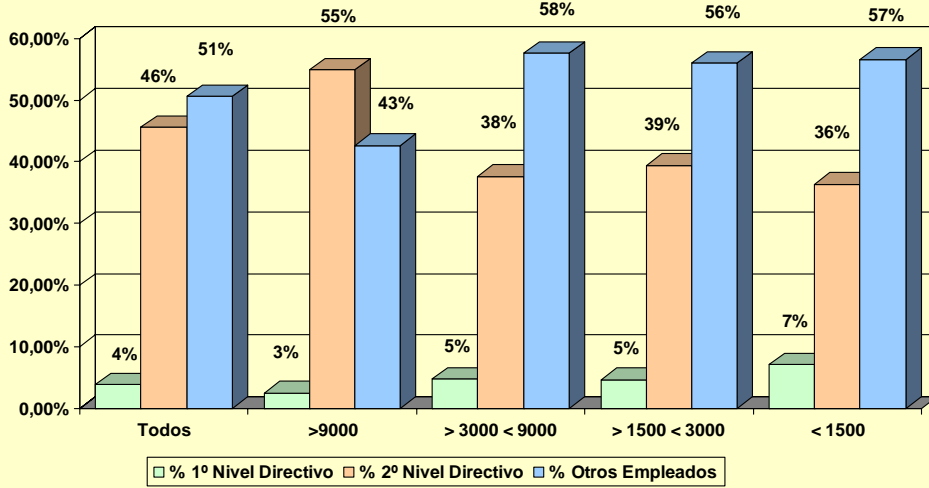


## Horas de formación por empleado

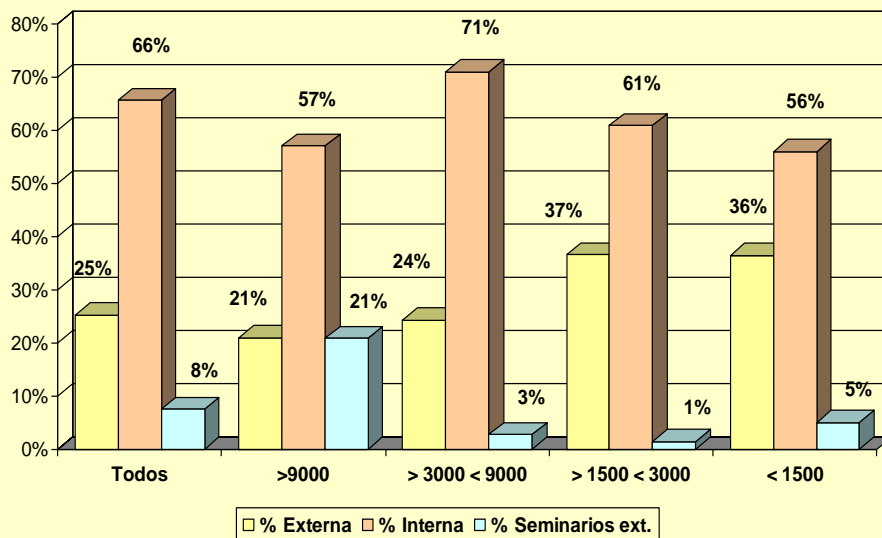
**GR€F**  
Almería 2007



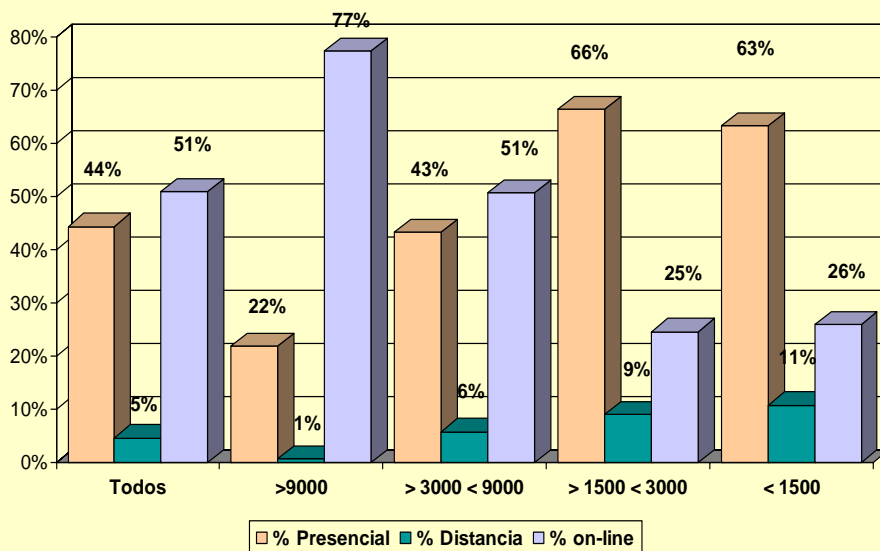
## Participación por niveles



## % Asistentes por modalidades de formación



## % Asistentes por metodología de formación



## % Horas de formación por modalidades

