

# Encuesta de Ratios de Formación de Entidades Financieras

# 2004



X Jornadas de Estudio GREF  
Palma de Mallorca, junio de 2005

## XIII Encuesta

Se viene realizando desde 1992, en la que un grupo de compañeros del Gref decidimos compartir los ratios más significativos sobre las actividades de Formación, los resultados eran compartidos entre las entidades que habían participado.

El objetivo era y es tener un lenguaje común con la Dirección en cuanto a objetivos cuantificables y medibles, sin llegar al extremo de "lo que no se mide no existe", si es cierto que lo que no se mide difícilmente se puede mejorar, y potenciar su eficacia y eficiencia.

Dadas las adhesiones de entidades a esta encuesta ( y, especialmente -la verdad es que no nos podíamos negar a facilitar la información a los compañeros ante la urgencia de una reunión con su dirección o una presentación-aunque no hubieran participado), desde 1995 se abrieron los datos a todos los asociados, para facilitar la transparencia e incrementar la participación de los mismos.

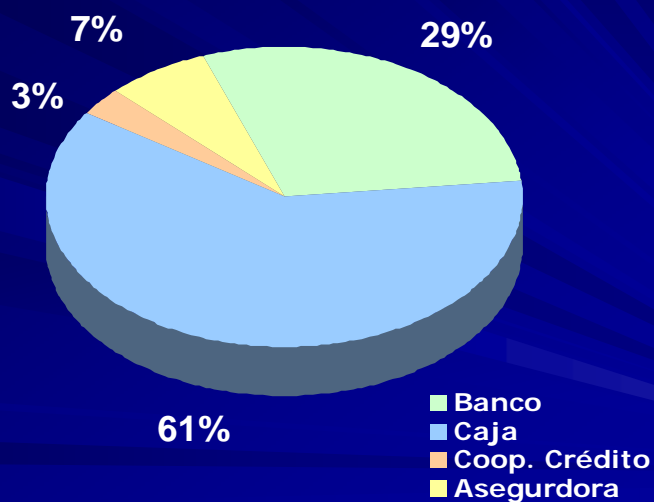
Esta presentación se "cuelga" en la parte pública en los datos cuantitativos y con estas anotaciones en la privada.

En definitiva la **Encuesta de Ratios de Formación - Gref**, es una HERRAMIENTA DE TODOS Y PARA TODOS, para nuestra estrategia de gestión y para nuestra gestión con la Dirección.



Para tener un punto de referencia, vamos a compararnos con la Encuesta del Círculo de Consultoras de Formación, presentada públicamente en mayo 2005, y que ha tenido bastante difusión en los medios de comunicación.

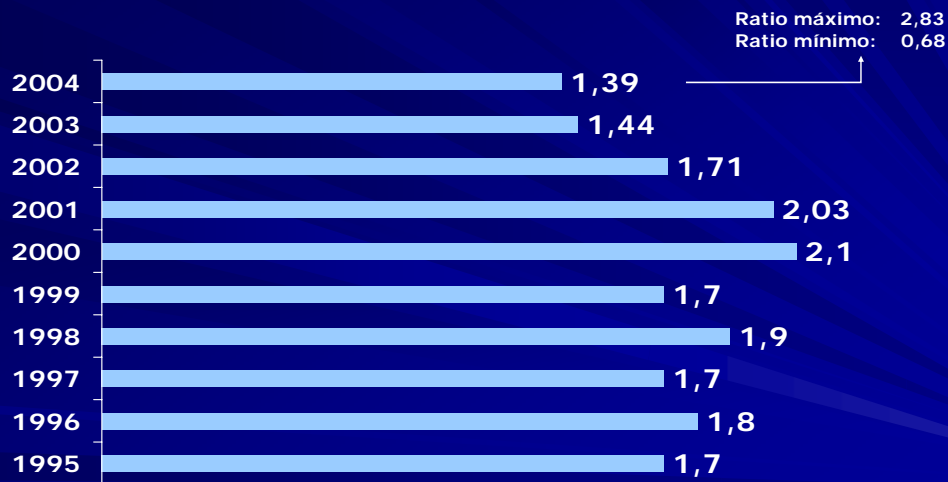
## Identificación de entidades



Han participado todo tipo de entidades asociadas, tanto por sectores como por su volúmenes.

Alcanzándose el mayor nivel de participación, aunque todavía nos queda recorrido para alcanzar cuotas más alta de participación en el futuro. Lo importante que paulatinamente, poco a poco, paso a paso, van adhiriéndose entidades.

## Presupuesto de Formación sobre la Masa Salarial



Si descartamos los casos extremos y que no son representativos de medias, modas estadísticas... las diferencias no son significativas y se concentran las entidades dentro de una horquilla, coherente y representativa.

Desde el ejercicio 2000 hay un descenso paulatino de la Masa Salarial, si observamos, es el ratio menor de los últimos 10 años.

Un aspecto a destacar, es lo que llamamos "perlas" o comentarios relevantes que se hacen a pie de página de la encuesta por alguno/s compañeros. Una de las perlas de este año, y que puede reflejar un sentimiento común, es *"los márgenes se estrechan y el ajuste presupuestario llega también y en similares características a otros departamentos y áreas, Formación ha dejado de ser el patito feo"*.

**La inversión media por empleado ha sido de 651€.**

## Presupuesto de formación por empleado y año

Presupuesto de Formación por empleado y año en 2004	
Encuesta GREF:	651 €
Encuesta Círculo de Consultoras de Formación:	
■ Sector energía (electricidad, petróleo, gas, agua...)	780 €
■ Sector financiero (bancos, cajas, seguros...)	715 €
■ Sector servicios avanzados (informática, consultoría, telecomunic...)	705 €
■ Transporte	370 €
■ Industria	225 €
■ Otros servicios y construcción (comercio, hostelería, seguridad...)	115 €
■ Total	278 €

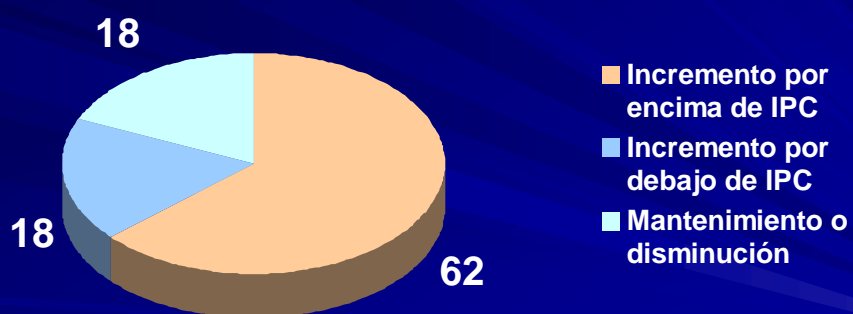
Fuente: "La Formación en las grandes empresas españolas" Círculo de Consultoras de Formación. Mayo 2005

Si comparamos nuestro ratio de inversión por empleado con la encuesta del Círculo de Consultoras de Formación, la diferencia es que en este caso sólo se reflejan a las grandes empresas, mientras que nosotros recogemos también entidades de tipo medio.

La prensa se ha hecho eco de esta encuesta en repetidas publicaciones, y en especial de este punto, incluso el día de la presentación de resultados ya hubo debate al respecto, ya que la inversión sólo es un ratio y no quiere decir que a mayor coste, la calidad del programa sea mejor, lo que también es cierto que con bajo presupuesto no se puedan hacer todas las acciones excelentes y llegar a todos los perfiles profesionales.

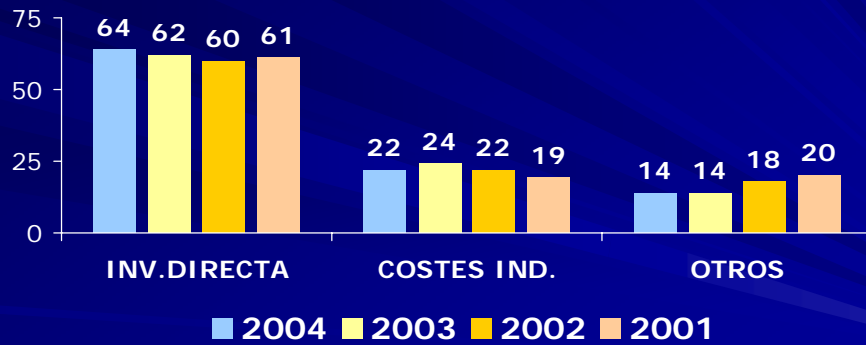
Lo que si es cierto es que las Consultoras han sabido hacer una buena campaña de marketing y de resaltar este punto de sus intereses.

## Tendencia del presupuesto para 2005



Según estas previsiones, en la próxima encuesta veremos si se cumplen dichas expectativas.

## Inversión en Formación

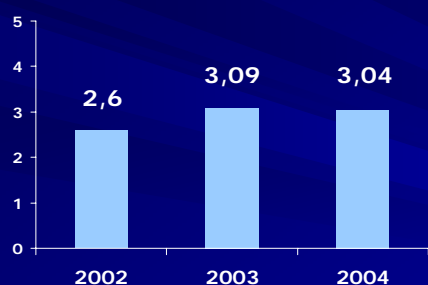


Algo claro que reflejan estas estadísticas es la **optimización**, año tras año, de un mayor grado de **eficiencia en la gestión** presupuestaria. Esto se traduce en que por cada 100€ de presupuesto, prácticamente 2/3 se dedica a la inversión en formación (programas, aulas, ponentes) y un 36/100 en costes indirectos (traslados, alojamientos) y costes del Dpto. (sin incluir temas salariales).

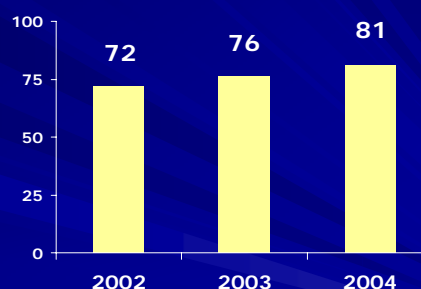
## Índices en Formación (i)

Participación

### Asistentes / Plantilla



### Empleados / Plantilla



#### Gráfico de la izquierda:

Hemos mantenido el promedio de 3 acciones de formación por asistente y año, que si lo cruzamos con horas de formación por empleado y ratio de penetración de la formación en la plantilla (gráfica de la derecha), se puede concluir que se "huye" de acciones largas. Otra de las "perlas": *especialmente la red comercial no puede soportar espacios largos de formación y el participante tampoco absorbe y pone en práctica todos los conocimientos que se le han dado y cuando los quiere utilizar se les ha olvidado*.

#### Gráfico de la derecha:

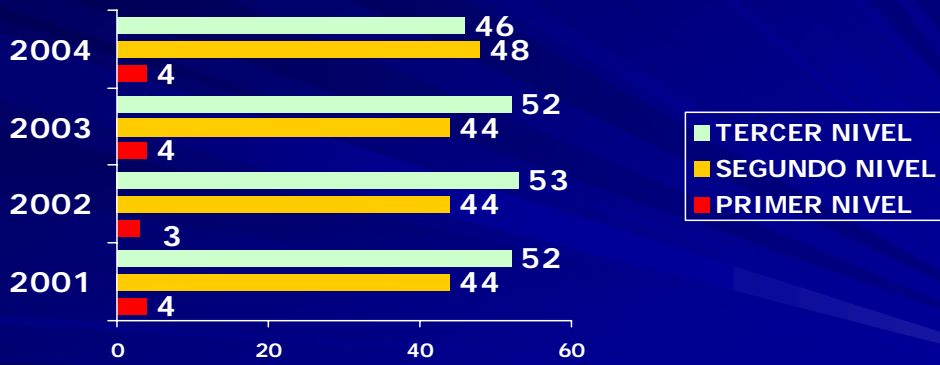
La "población invisible" que no recibe formación es cerca del 20%, Pareto existe aunque murió hace 82 años.

Nos debemos preguntar ¿Quiénes son?, ¿Qué opinan ellos?, ¿Qué opinan sus jefes?.

Otras de las "perlas" que nos hacéis: *la mayoría de los que no participan en los programas de formación son de SS.CC., sólo les interesan los seminarios externos, que por cierto son carísimos*.

## Índices en Formación (ii)

Niveles

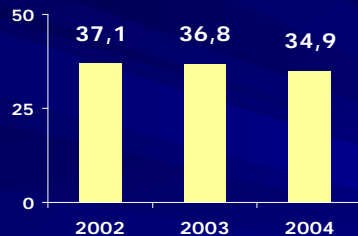


La Formación se focaliza en los profesionales que pueden retornar la inversión más fácil y más rápidamente como son los Gestores Comerciales, Directores..., es decir los que generan más recursos a la cuenta de resultados, bajando los programas de administrativos, personal operativo...

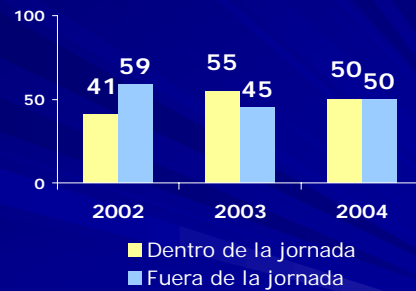
## Índices en Formación (iii)

Horas

Medía de horas de formación por empleado



Horario de realización



### Encuestas de formación en las grandes empresas españolas:

*"Las horas de formación por empleado y año pasan de 29 horas en 2004 a 31 horas en 2005".*

Fuente: Círculo de Consultoras de Formación. Mayo 2005

La media de horas de formación por empleado, 34,9 h. está a la cabeza de los diversos sectores empresariales españoles. Más si la comparamos con el ratio de la encuesta a grandes empresas 29 h.

Hemos de tener presente el esfuerzo de las organizaciones para la participación de los empleados: especialmente en todo lo referido al lucro cesante.

Por otra parte, el esfuerzo de los empleados, en que el 50% de la formación se desarrolla fuera del horario laboral.

Fue curioso el comentario en la presentación de la Encuesta a grandes empresas por parte de Juan Soto (ex-HP), según datos que manejaba: "cuando un empleado se encuentra con contrato temporal, la autoformación la considera parte de la preparación para trabajar, pero cuando es fijo dicha responsabilidad se traspa a la empresa. La responsabilidad de la formación es de la empresa y el empleado suele adoptar una actitud pasiva, de esperar para ver que le da la empresa".

## Modalidades de Formación (i)

Procedencia

	ASISTENCIAS	HORAS	INVERSIÓN
EXTERNA	34,13 %	40,98 %	54,93 %
IDIOMAS	2,06 %	6,64 %	7,05 %
SEMINARIOS EXTERNOS	7,94 %	11,32 %	12,79 %
INTERNA	56,31 %	39,56 %	26,34 %

### Formación Interna:

- Se sigue optimizando el potencial del conocimiento interno.
- Participan más asistentes y es menos costosa.
- Tiene una menor valoración por parte de los asistentes, es considerada una formación para que la empresa funcione ... "de segunda categoría".
- Nos queda una labor de "venta", de marketing interno, de esta modalidad de formación.

### Formación Externa:

- Es considerada la FORMACIÓN CON MAYUSCULAS, más apreciada por los participantes con un componente de prestigio, de distinción su asistencia.
- Es de mayor duración y costes.
- Consume  $\frac{3}{4}$  partes de la inversión con un 44% de participantes.

## Modalidades de Formación (ii)

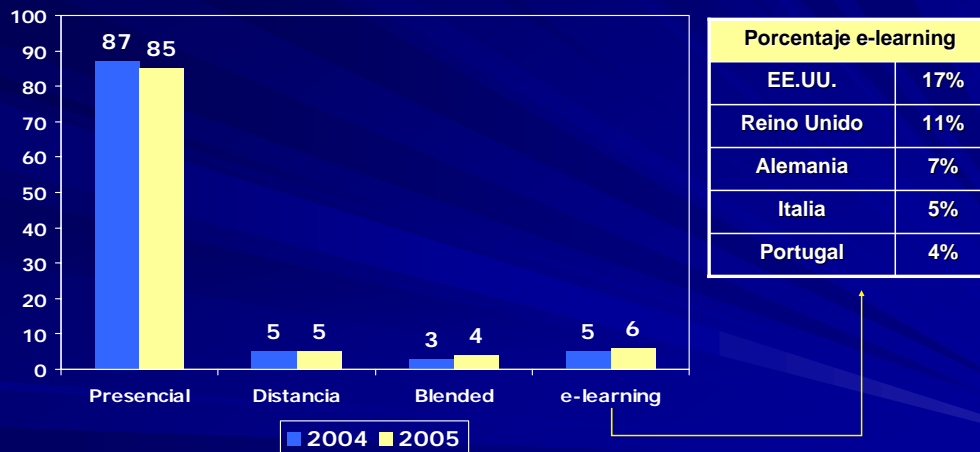
Metodología

	ASISTENCIAS	HORAS	INVERSIÓN
PRESENCIAL	68,15 %	65,87 %	82,69 %
DISTANCIA	10,67 %	17,44 %	6,75 %
ON-LINE	21,18 %	16,69 %	9,79%

- Si cruzamos estos datos con el anterior gráfico, la Formación Presencial es la "Reina de la Fiesta".
- La Formación a Distancia tradicional está quedando relegada en beneficio de la Formación on-line/e-learning, pero ¡ojo! a una de las "perlas": estoy volviendo a contratar el soporte de papel porque me lo están demandando los participantes y las respectivas áreas, ya que les resulta más fácil su realización y finalización.
- la Formación on-line en exclusiva se está quedando para programas genéricos, como Prevención de Blanqueo de Capitales ...
- Mientras que para programas operativos está funcionando como Formación "blended", o dicho con más claridad formación mixta.

### Modalidades de Formación (iii)

Ratios de las grandes empresas españolas



Fuente: "La Formación en las grandes empresas españolas" Círculo de Consultoras de Formación. Mayo 2005

Nuestra cuota de penetración en e-learning, como sector financiero, es tan alta como en los países de referencia:

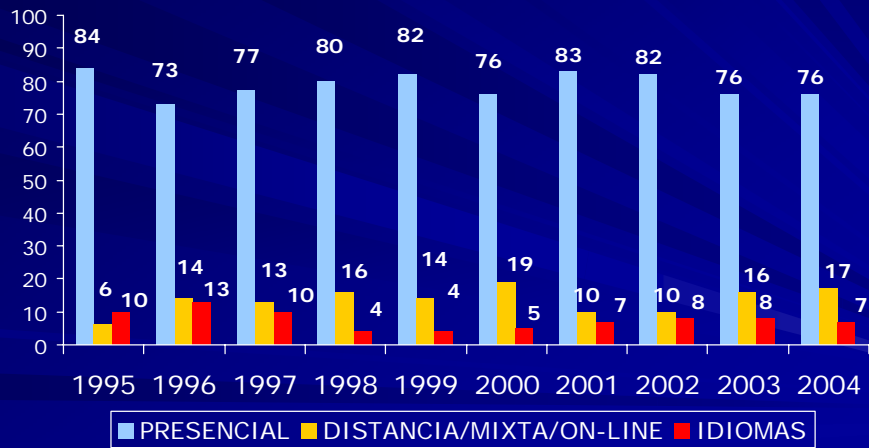
EE.UU. 17%

Sector financiero 16,69% en horas y 21,18% en participantes.

Si hiciéramos una encuesta entre directivos, ¿serían conscientes de esta realidad?. La constante publicidad bucólica, por ejemplo: un profesional con un pc bajo la sombra de un árbol y con la frase de "fórmese cuando quiera y donde quiera, con un importante ahorro de costes ", creo que ha dañado esta modalidad formativa, no reflejando la realidad de esta modalidad. Los datos son de las propias consultoras deseosas de vender esta modalidad.

## Modalidades de Formación (iv)

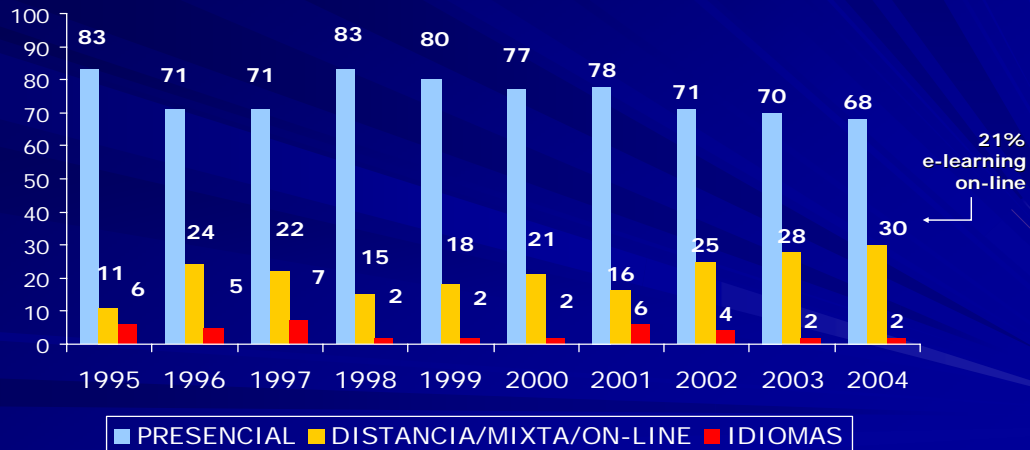
Metodología: evolución de la inversión



La tendencia a la baja de la inversión en Formación Presencial ha ido a la Formación e-learning.

## Modalidades de Formación (v)

Metodología: evolución de participantes



Los participantes han bajado en 15 puntos respecto a la Formación Presencial, en los últimos 10 años, y han subido 19 puntos en la Formación e-learning.

¿Será necesario el cambio generacional, de los que han crecido jugando con las videoconsolas, para que el cambio sea realmente significativo?

Hay un componente básico que no se registra y a la vez totalmente necesario, que es la fuerza de voluntad y perseverancia del participante en la consecución de los objetivos, no cuantificables en un corto plazo.

## Contenidos



La Formación Comercial (tanto en temas de ventas, herramientas informáticas orientadas a la gestión comercial, fiscalidad para el asesoramiento ...) y la Formación de Directivos, han sido en el ejercicio pasado y se prevé para el ejercicio 2005, los 2 ejes fundamentales de la Formación.

Muchas gracias a todos los que habéis colaborado en la elaboración de la Encuesta con los datos y con vuestras aportaciones personales, que hemos denominado "perlas".