

**Encuesta 2016**  
**Ratios de Formación**  
**Entidades Financieras**



[www.gref.org](http://www.gref.org)

[www.gref.org](http://www.gref.org)

# 1. Análisis de Datos

# Representatividad Banca: Empleados

2015

**84,77%**

VS

2016

**66,11%**

**La muestra representa a 130.792 empleados de un total de  
197.830 empleados en el sector banca.  
(información B. de España 2015)**

# Número de entidades que han respondido a la encuesta

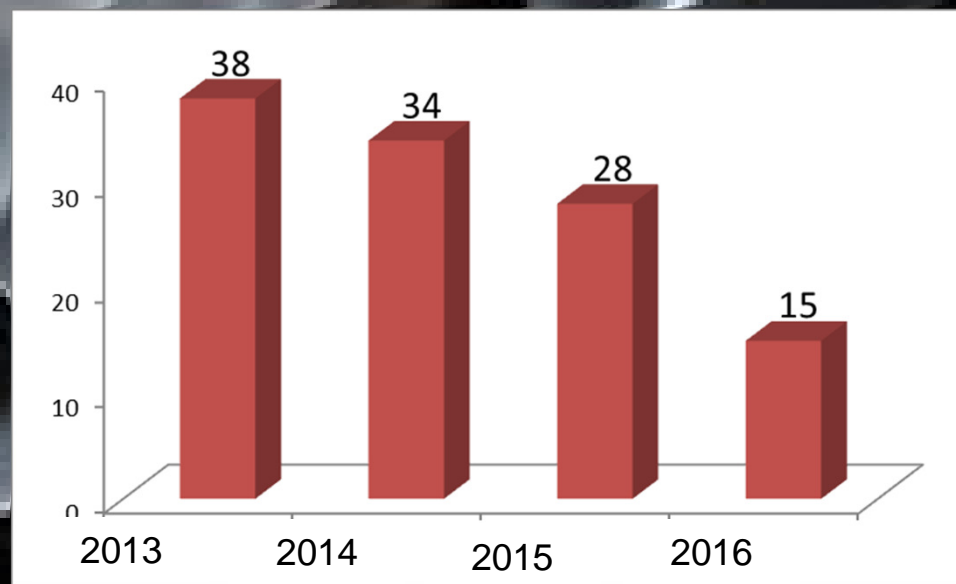
2015

28

vs

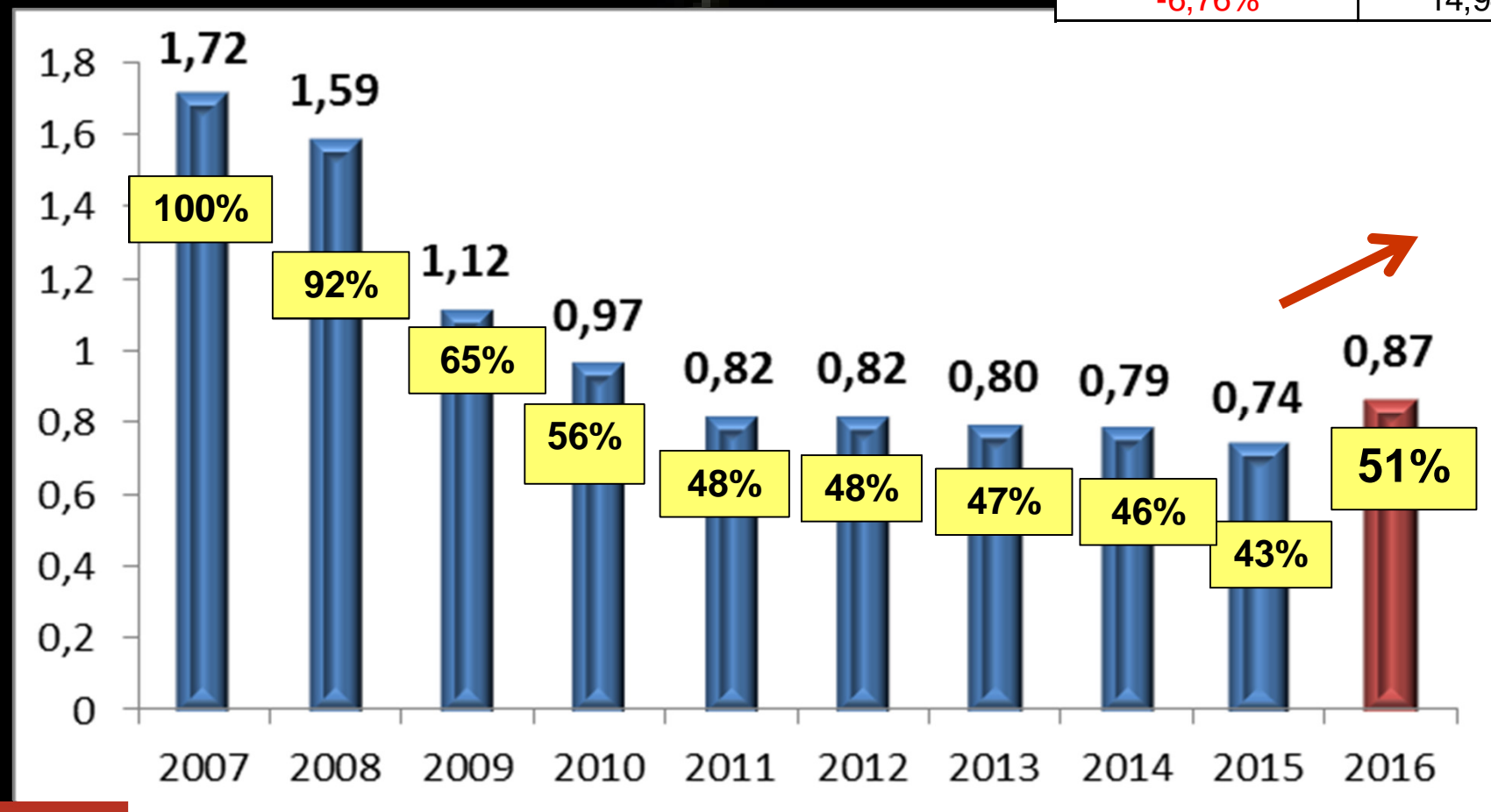
2016

15



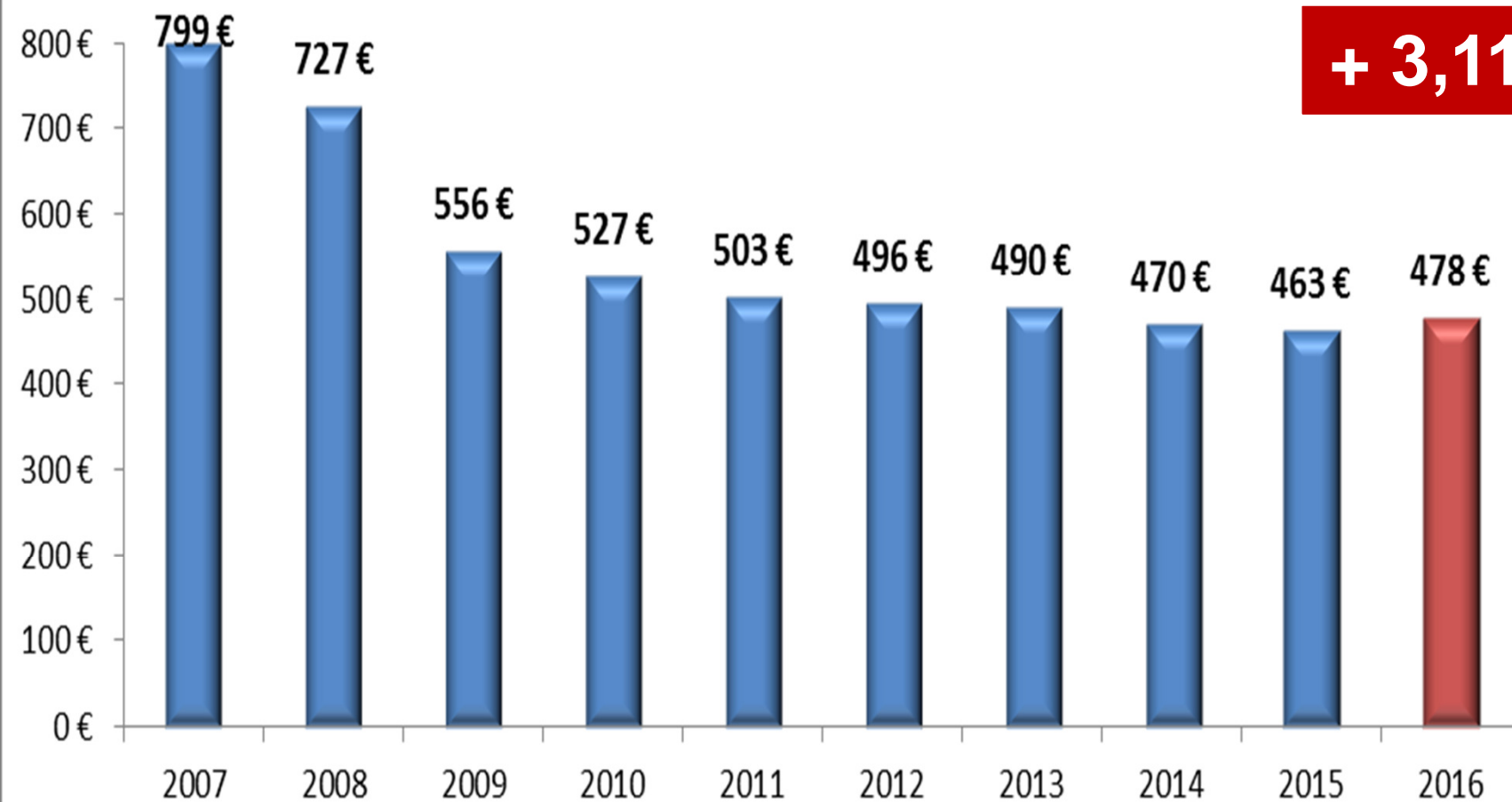
# Inversión s/ masa salarial

variación de la inversión	
respecto 2015	respecto 2016
-6,76%	14,94%



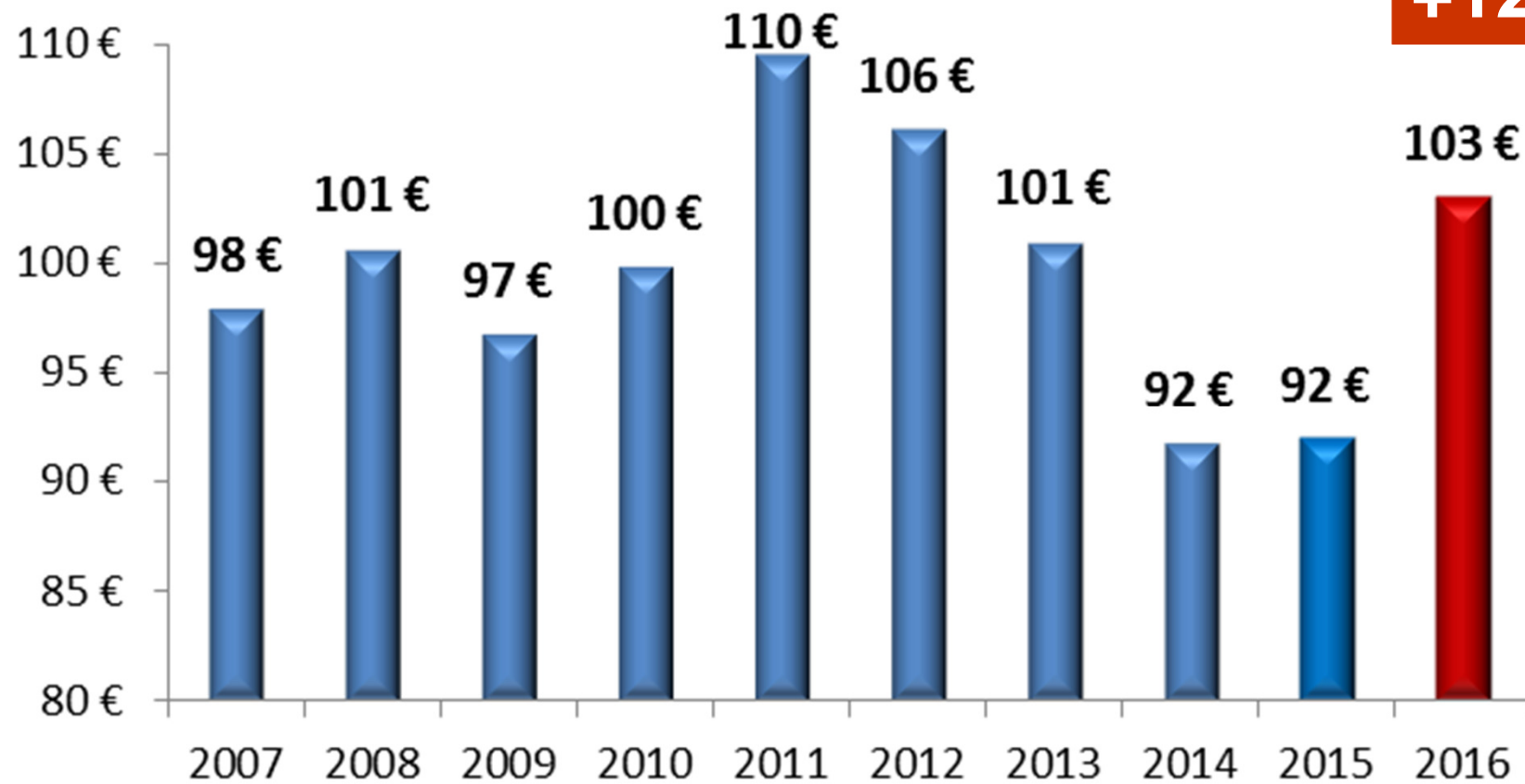


# Inversión media por empleado



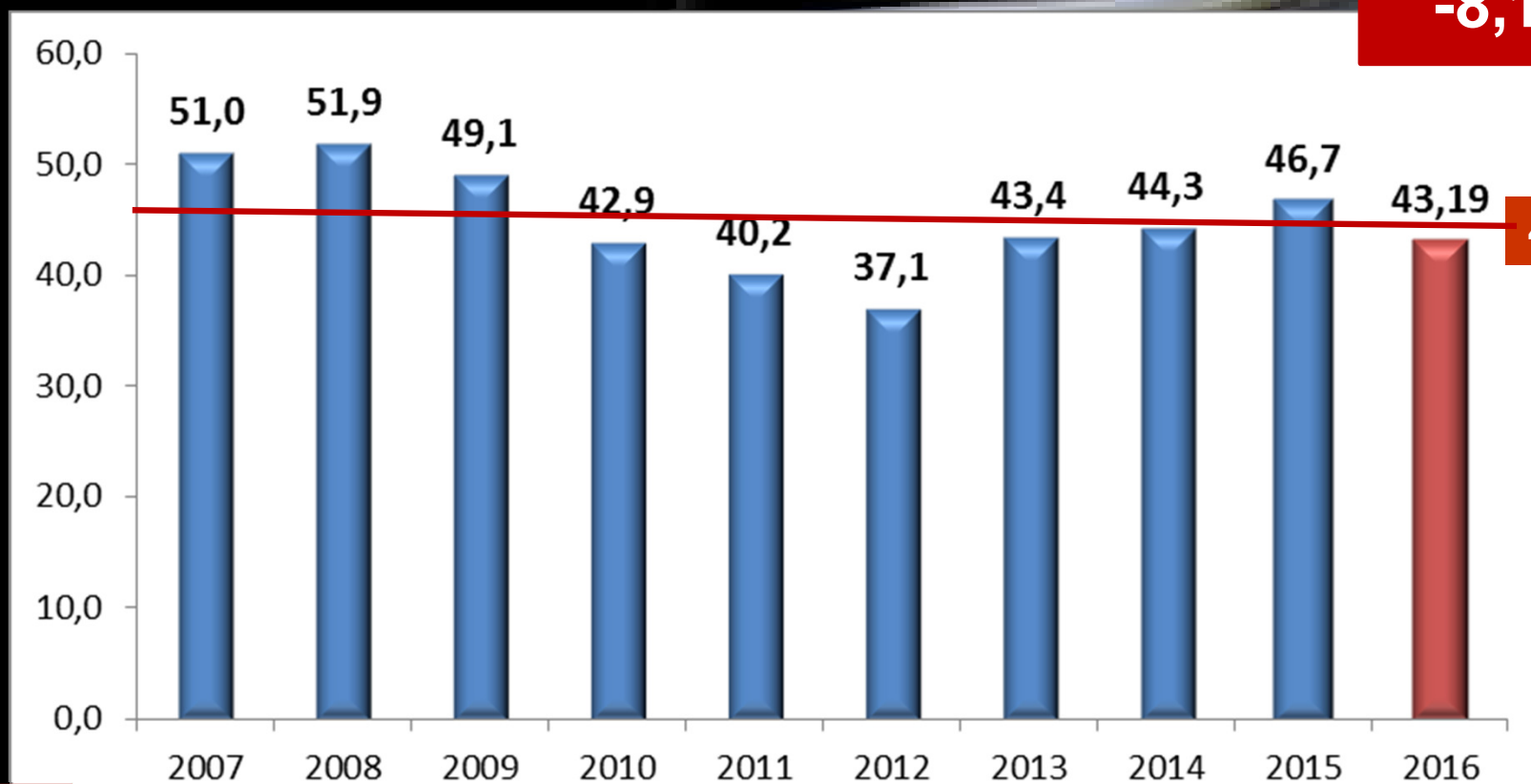
# Subvenciones (€ por empleado)

+12%



# Horas de formación por empleado formado

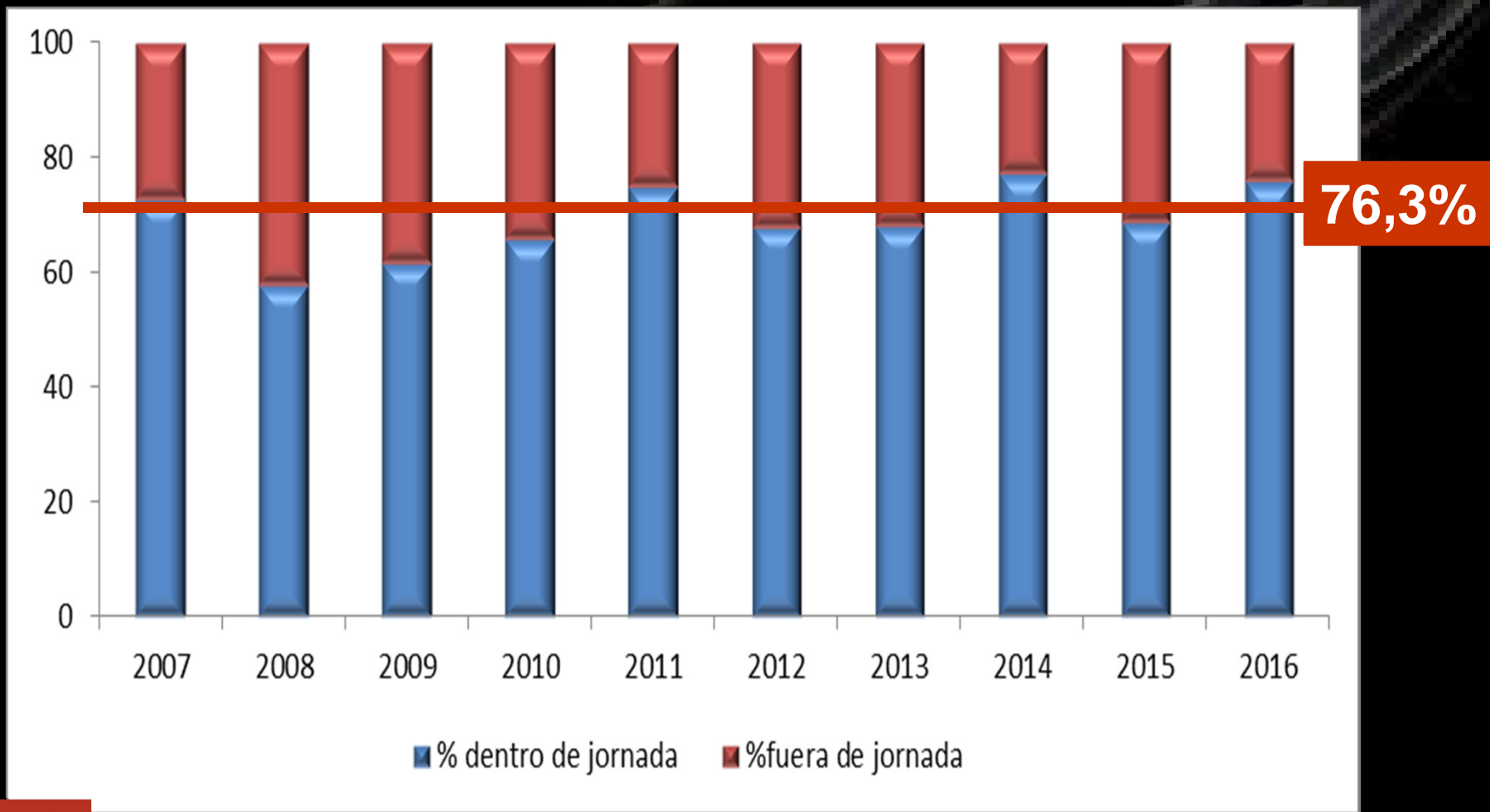
-8,19%



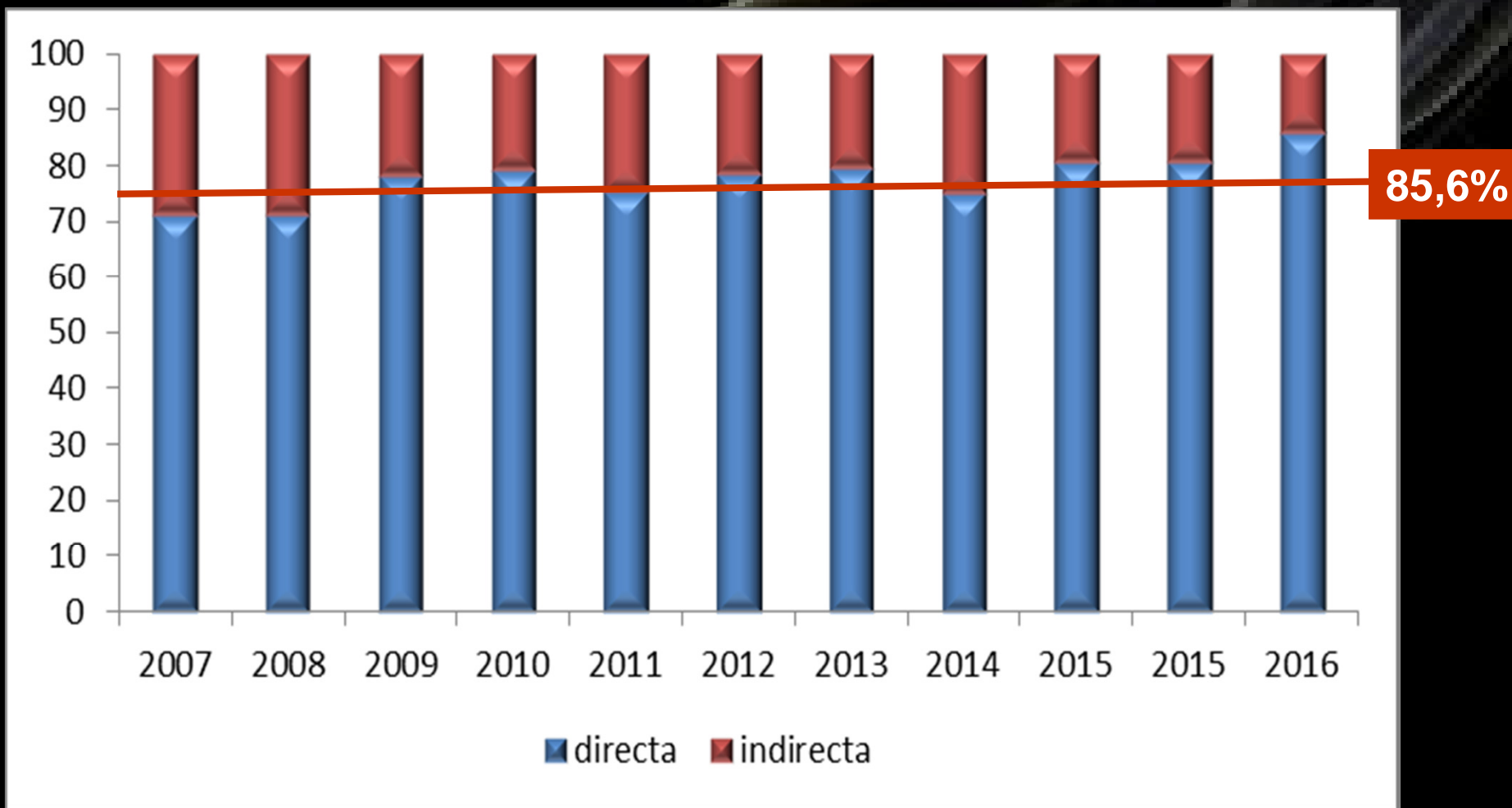
45horas



# Horario en jornada laboral

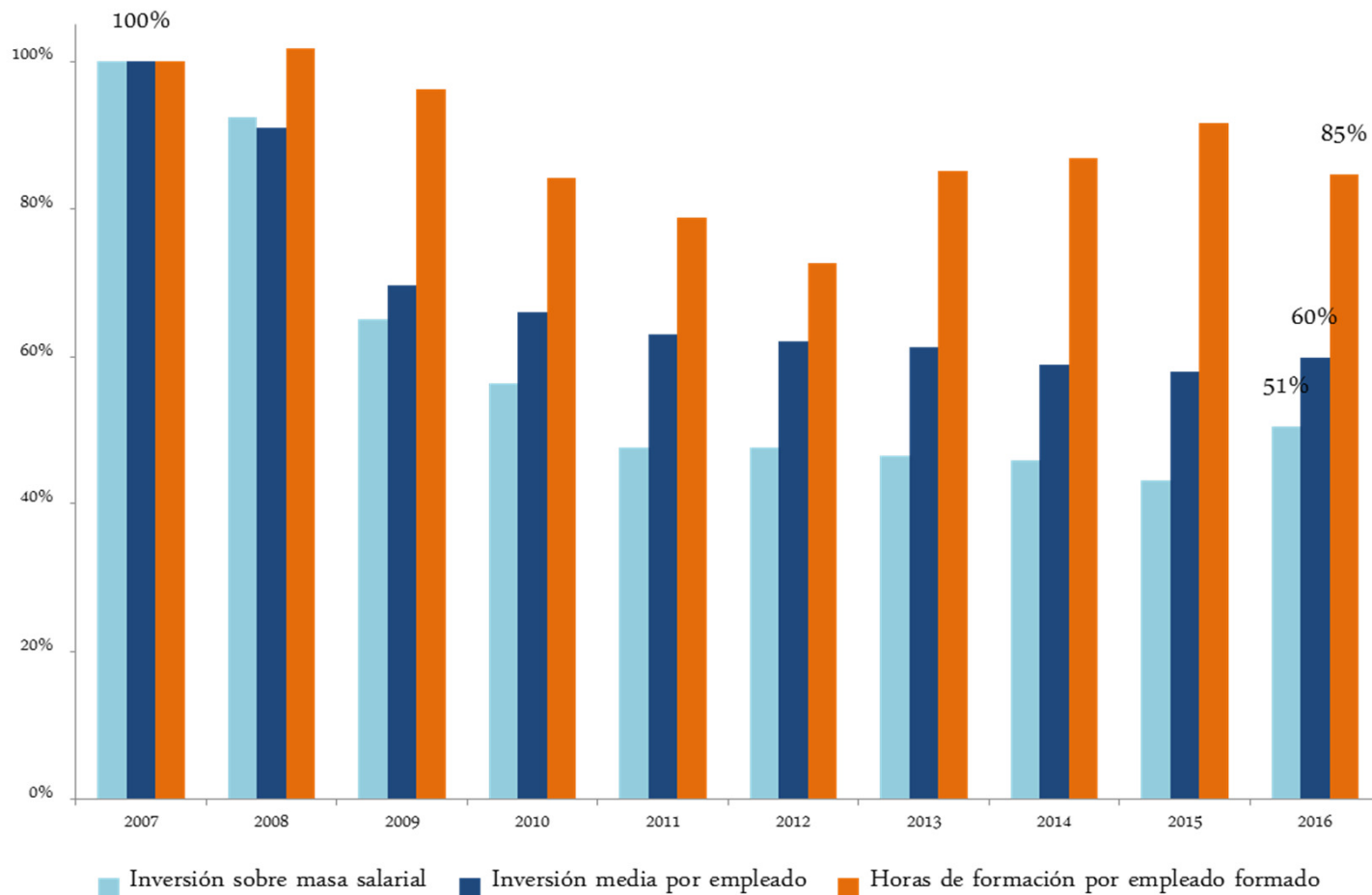


# Tipo de inversión en formación



# Eficiencia en Gref (total Bancos) x2

Tomando como base el 2007, hay un descenso del 15% en las horas de formación con una inversión de 1/2 en el global y de 2/3 de inversión media por empleado.



# Metodología de la formación

<b>2015</b>	Asistentes	horas	inversión
presencial	14%	29%	90%
on line	86%	71%	10%
total	100%	100%	100%

**Sin cambios**

<b>2016</b>	asistentes	horas	inversion
presencial	13,26%	29,02%	90,81%
on line	86,74%	70,98%	9,19%
total	100%	100%	100%

# Metodología de la formación

2015	asistentes	horas	inversion
presencial externa	50,00%	63,00%	79,00%
presencial interna	50,00%	37,00%	21,00%
total	100%	100%	100%

<b>2016</b>	asistentes	horas	inversion
<b>presencial externa</b>	<b>50,84%</b>	<b>71,87%</b>	<b>85,62%</b>
<b>presencial interna</b>	<b>49,16%</b>	<b>28,14%</b>	<b>14,36%</b>
<b>total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Incremento de la formación  
externa en horas y en inversión

# Áreas de conocimiento

2015	asistentes	horas	inversion	% de personas formadas
Idiomas presencial	51,00%	81,00%	95,00%	9%
Idiomas on line	49,00%	19,00%	5,00%	8%

2016	asistentes	horas	inversion	% de personas formadas
Idiomas presencial	24,55%	57,17%	76,42%	6%
Idiomas on line	75,45%	42,83%	23,58%	19%

+26,45%

+23,83%

+18,58%

**Espectacular aumento del formato on line en formación en idiomas**



# Áreas de conocimiento

2015	asistentes	horas	inversion	% de personas formadas
Normativa presencial	4,00%	5,00%	62,00%	30%
Normativa on line	96,00%	95,00%	38,00%	100%

2016	asistentes	horas	inversion	% de personas formadas
Normativa presencial	7,19%	7,88%	24,69%	38%
Normativa on line	92,81%	92,12%	75,31%	100%

## Plantilla Formada 2016

**GR€F**

**98,16%**

Diferencia año 2015

**+5,36%**

## 2. Cuadro de Mando



# Cuadro de mando

	BANCA 2015	BANCA 2016	Compárate
inversión s/masa salarial	0,74	0,87	
inversión media por empleado	463 €	478 €	
horas de formación por empleado formado	46,72	43,19	
horas presencial	13,46	12,69	
horas on line	33,26	30,50	
% de empleados con f. en idiomas	17,01%	25,24%	
% de empleados con f. Normativa	100%	100%	
subvenciones	92 €	103 €	
horario jornada laboral	68,91%	76,30%	
inversión en formación directa	80,5%	85,6%	
gasto logística	19,5%	14,3%	
plantilla formada	<b>92,78%</b>	<b>98,16%</b>	
plantilla departamento formación	6	6,9	



# 3. Análisis cualitativo

# Aprendizaje formal

## Medición de la Formación (i)

100%

	2016	2015
<b>Evaluación de la satisfacción % cursos evaluados</b>	<b>84,40%</b>	<b>71,46%</b>
Evaluación de la satisfacción: Cuestionarios	100,00%	100,00%
Evaluación de la satisfacción: Entrevistas	40,00%	50,00%
Evaluación de la satisfacción: Observación directa	26,60%	50,00%
Evaluación de la satisfacción: Otros	26,00%	7,14%
<b>Evaluación del aprendizaje % cursos evaluados</b>	<b>51,34%</b>	<b>39,00%</b>
Evaluación del aprendizaje: Pruebas de conocimiento	93,33%	85,71%
Evaluación del aprendizaje: Simulación de casos	53,33%	50,00%
Evaluación del aprendizaje: Observación directa	20,00%	35,71%
Evaluación del aprendizaje: Otros	26,60%	17,86%

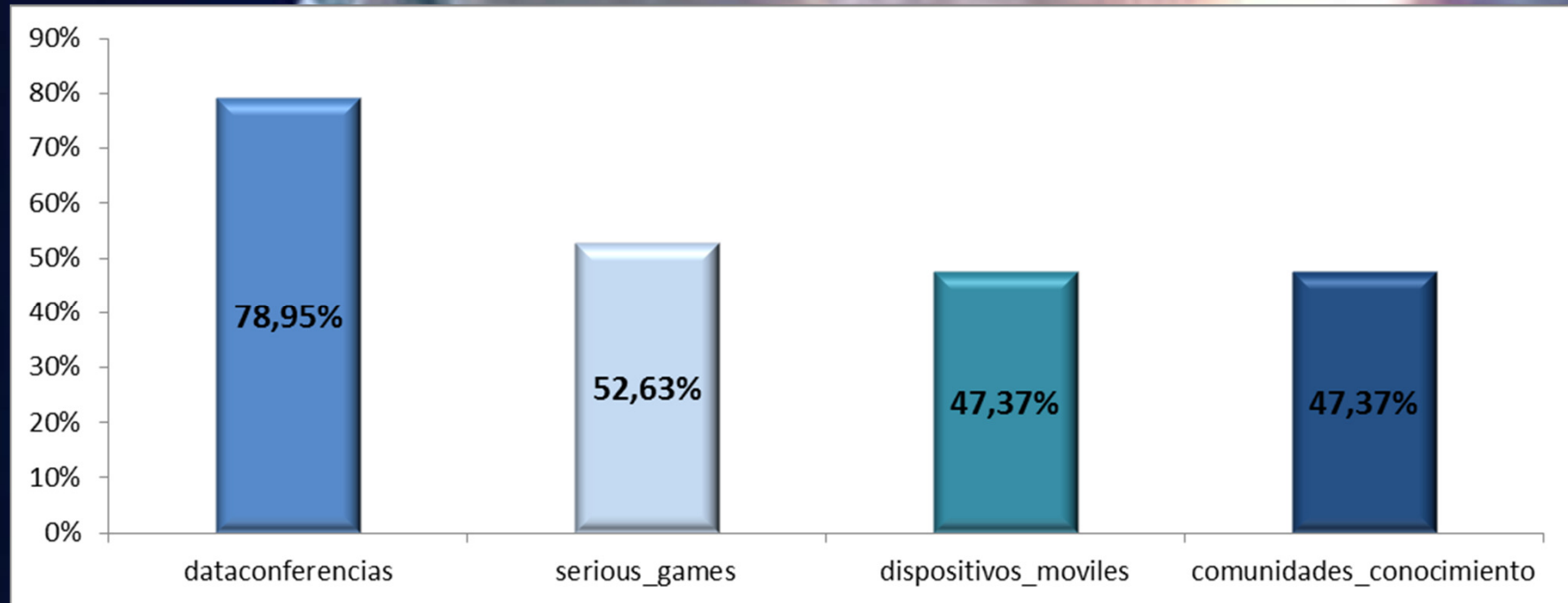


# Aprendizaje formal

## Medición de la Formación (ii)

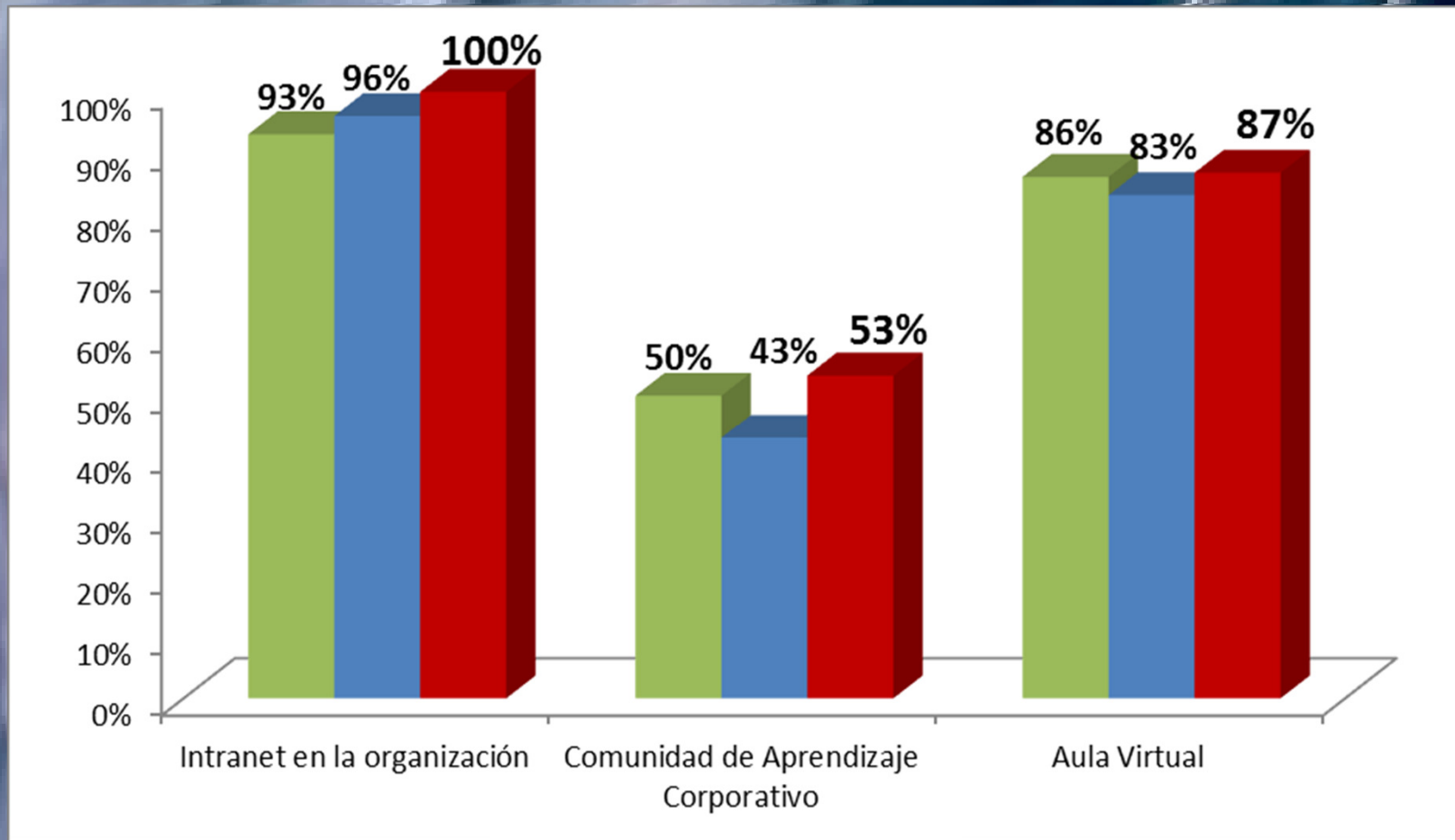
	2016	2015
<b>Evaluación de la aplicabilidad % cursos evaluados</b>	<b>33,13%</b>	<b>29,54%</b>
Evaluación de la aplicabilidad: Parámetros de negocio	40,00%	28,57%
Evaluación de la aplicabilidad: Encuestas	40,00%	53,57%
Evaluación de la aplicabilidad Observación directa	33,33%	32,14%
Evaluación de la aplicabilidad Entrevistas a Jefes y/o superiores	60,00%	46,43%
Evaluación de la aplicabilidad Otros	20,00%	39,29%
<b>Evaluación de resultados % cursos evaluados</b>	<b>30,33%</b>	<b>24,04%</b>
Evaluación de resultados: Parámetros de negocio	40,00%	50,00%
Evaluación de resultados: Evaluación de desempeño	46,60%	53,57%
Evaluación de resultados: Encuestas de calidad	33,33%	32,14%
Evaluación de resultados: Otros	26,67%	0,00%

# Metodologías en Programas de Formación



# Aprendizaje informal

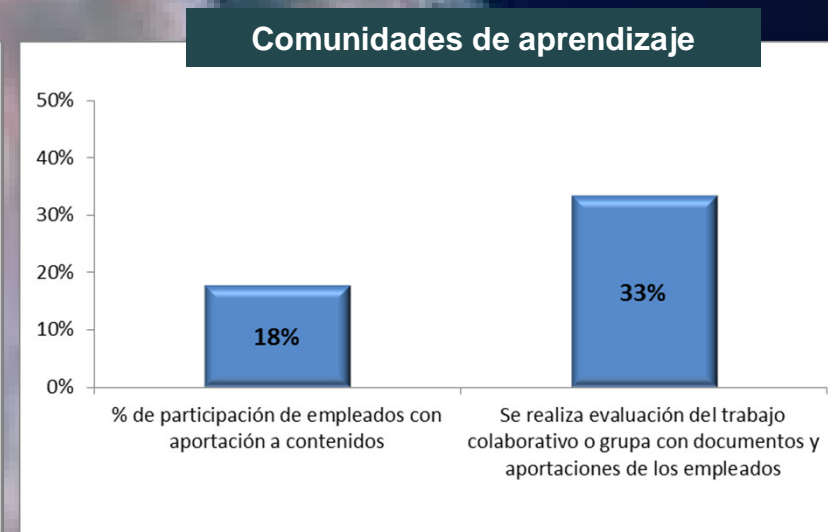
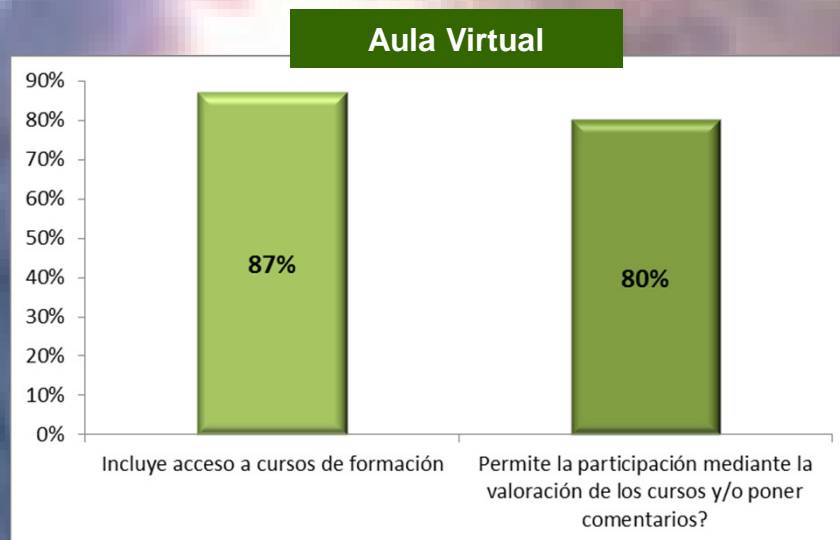
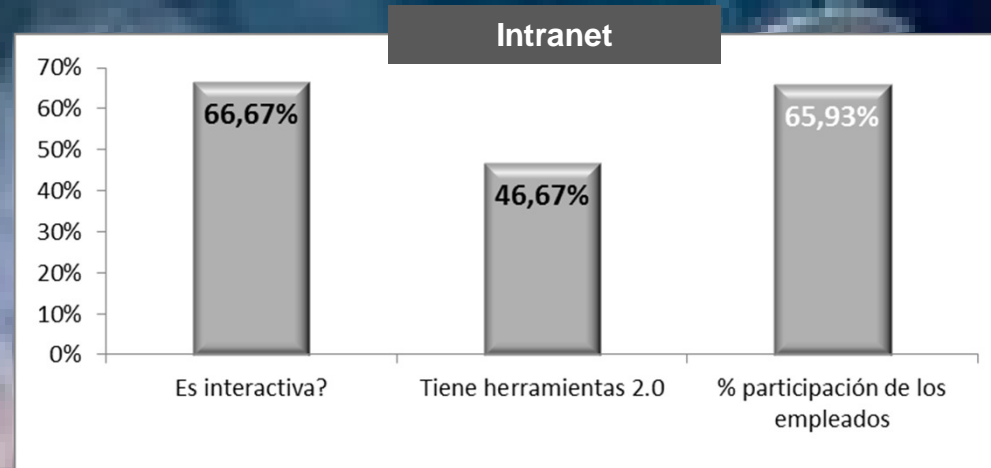
## Indicadores



2014 2015 2016

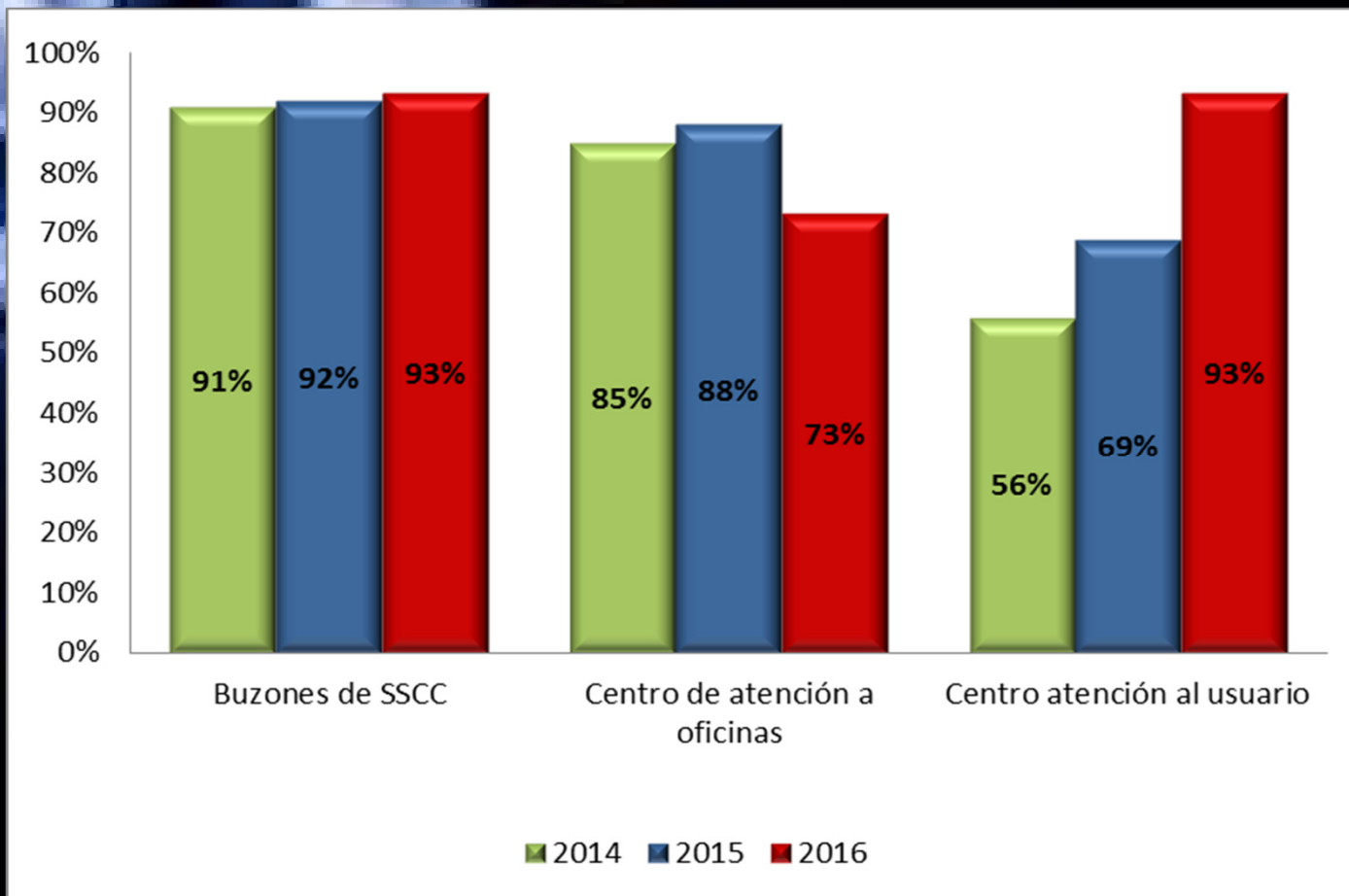
# Aprendizaje informal

## Indicadores (ii)



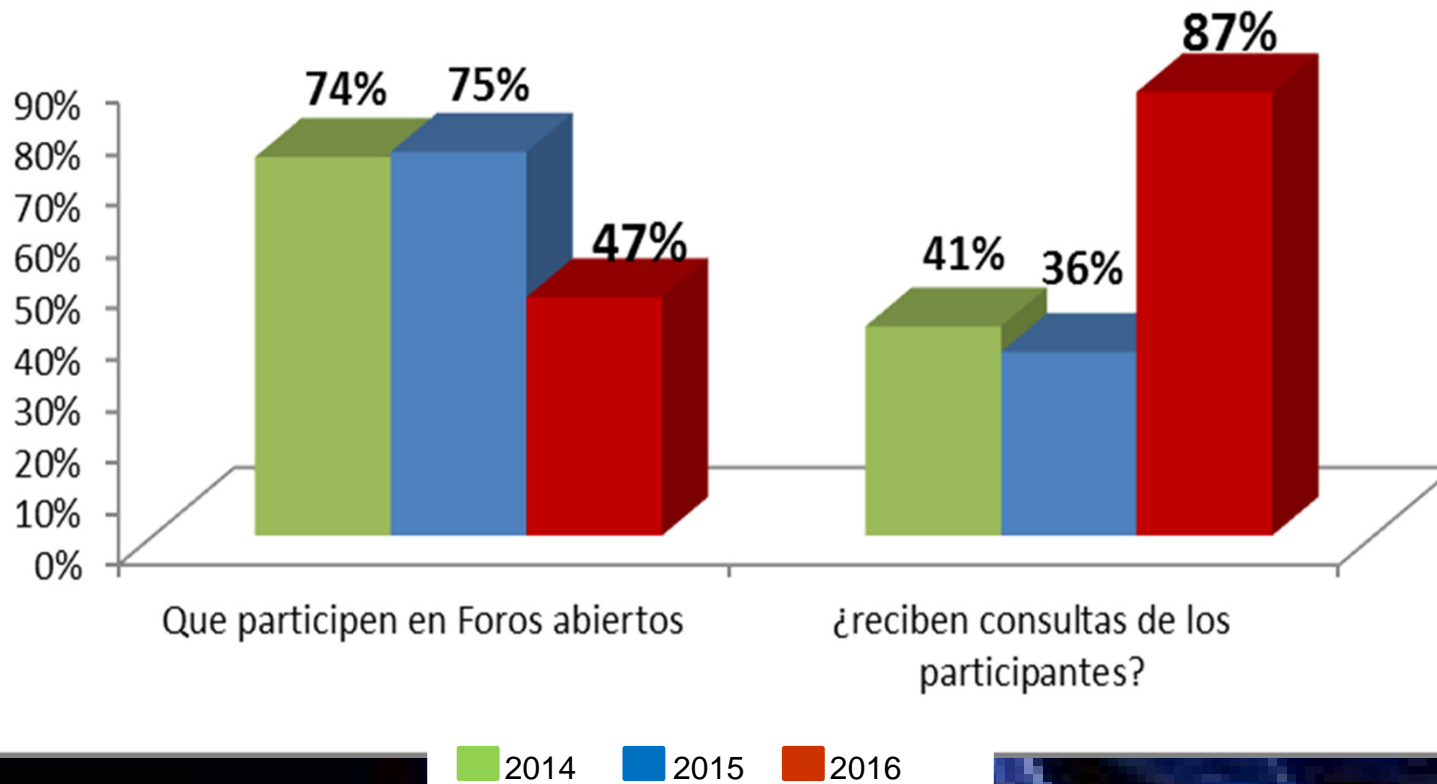
# Aprendizaje informal

¿Cómo se resuelven los problemas en el puesto de trabajo?



# Aprendizaje informal

Con respecto a los formadores internos....





# Principales Acciones Formativas 2016:

## Cumplimiento Normativo

- En lo relativo a contenidos ha tenido mucho peso la Formación Normativa
- Programas derivados de obligaciones normativas: Seguros, Prevención de Riesgos Laborales, Prevención del Riesgo Penal, Prevención del Blanqueo de Capitales etc.
- Programas Formativos para Formadores en la Gestión de Recursos Gestionados adaptando la normativa MIFID II
- Programas de Certificación para empleados para cumplir con la normativa ESMA (*European Securities and Markets Authority* o Autoridad Europea de Valores y Mercados)
- Cumplimiento regulatorio: Código de Conducta, Volcker rules (Aspectos clave e implementación práctica en Riesgos de Mercado)
- En 2016 hemos tenido un cambio en la dirección de RRHH, por lo que solo se ha hecho la formación obligatoria en Prevención del Blanqueo de Capitales
- Programa sobre Normativa de Seguros
- En el año 2016 se lanza localmente el programa corporativo de Código de Conducta para todos los Equipos de Front

# Principales Acciones Formativas 2016:

## Competencias Técnicas Bancarias

- Finanzas, Legal, Comercio Exterior. Negocio con pymes y empresas. Gestores de Cartera
- Formación de desarrollo de competencias técnicas de Riesgos
- Programas en “Formación en cascada” en aspectos operativos críticos
- Durante el año 2016 se ha extendido la impartición del programa de formación sobre productos de ahorro inversión a toda la red de negocio. Se ha desarrollado con metodología mixta: on line y presencial
- Calidad en Atención al Cliente. Formación en Calidad Relacional y Experiencia de Cliente

# Principales Acciones Formativas 2016:

## Programas de Competencias Digitales

- Micro-learning en App de Aprendizaje
- Programa de desarrollo en Competencias Digitales
- Programa de Transformación Digital
- Programa de Talento Digital



# Principales Acciones Formativas 2016:

## Programas de Idiomas

- Durante 2016 se ha continuado la tendencia de los últimos años potenciando, en primer lugar, la Formación en Idioma Inglés a fin de actualizar los conocimientos de los empleados en las diferentes áreas de trabajo: supervisión, económico, jurídico, etc.
- En el apartado de idiomas, organización de un programa piloto para la obtención de una certificación oficial , PET, First, CAE para inglés, así como Delf-Dalf para francés

# Principales Acciones Formativas 2016:

## Desarrollo de Habilidades

- Formación en Habilidades: Impacto e Influencia
- Programa de Presentaciones
- Desarrollo de Habilidades de Negociación y Comunicación
- En 2016 se ha puesto en marcha itinerarios formativos para muchos de los puesto de la Red de Oficinas que incorporan programas innovadores de entrenamiento en Habilidades
- Programa de Habilidades Comerciales. Dinamización Comercial y Venta Asesorada. Retos comerciales
- GTD (Getting Things Done). Método de organización - productividad personal eficiente
- SCRUM proceso en el que se aplican de manera regular un conjunto de buenas prácticas para trabajar colaborativamente, en equipo, y obtener el mejor resultado posible de un proyecto
- Implantación talleres de 4/5 horas dirigidos a todos los colaboradores: Gestión de Conflictos, Excelencia Telefónica, Gestión del Cambio, Comunicación Escrita
- Formaciones en Mind Mapping, Visual (Metodología de los Mapas Mentales para información compleja)
- Design Thinking (Diseño de Soluciones de Innovación para la Organización)
- Puesta en marcha de una acción de Formación + RSC con el programa INSPIRING YOU colaborando con Fundaciones / ONG's

# Principales Acciones Formativas 2016:

## Certificaciones

- En 2016, se ha continuado con la formación definida en el Plan Estratégico 2015-2017 con programas y Certificaciones universitarias para figuras especialistas del segmento.
- Puesta en marcha de la Certificación EFP- EFPA España , conforme al programa corporativo.



# Principales Acciones Formativas 2016:

## Escuelas Formativas

- El Plan de Formación 2016 ha estado agrupado en tres escuelas, destacando en cada una de ellas: Asesor Financiero (Escuela Financiera); Liderazgo y Gestión de Equipos (Escuela de Negocio), y Análisis de Riesgos, Microempresas y Prestamos Hipotecarios (Escuela de Riesgos).
- Creación de la Escuela de Excelencia Comercial, dirigida a toda la Red
- Creación de 3 Escuelas: Management, Técnico-Financiera y Comercial. Y de 3 Espacios Digitales: Digital, Formadores Internos e Idiomas.
- Creación de las 5 Escuelas de Aprendizaje de CaixaBank.

# Principales Acciones Formativas 2016:

## Liderazgo

- Formación de Estilo Directivo
- Taller de desarrollo de liderazgo directivo inspirado en los SAMURAI ( Sé consciente de tu marca personal, Asume tu propio desarrollo, Motiva comunicando, Utiliza tus fortalezas, Renuévate innovando, Actúa para obtener resultados, Ilusionate con tu proyecto)
- Formaciones para los managers de todas las entidades de cara a mejorar la Entrevista de Evaluación
- Programa de Liderazgo dirigido a los Directores Comerciales
- Management para impulsar la transformación digital del equipo
- Programa para Directivos: Liderando el Futuro
- Programa Corporativo de Management
- Programa de Talento

# Principales Acciones Formativas 2016:

## Metodología de Aprendizaje

- Como novedad hemos introducidos cursos con metodología de Gamificación
- MOOCs o COMS (Massive and open online course, Cursos en línea masivos y abiertos)
- En 2016, lanzamos una nueva plataforma de formación online que ha derivado en una mejor y mayor apuesta por la formación on line. Lo cual se ha visto reflejado en el elevado número de horas que hemos ofrecido mediante esta metodología
- La metodología ha sido mixta: presencial y utilizando como aspecto innovador las convocatorias a través de Infografías que derivan en nuestra Plataforma de Formación, como soporte de inscripciones y repositorio de contenidos/manuales.
- Formación y acompañamiento de coaching en la implantación de determinados programas
- Metodologías basadas en Itinerarios profesionales
- Programa de desarrollo de competencias a través de Experiencial Learning
- Design Thinking Es una metodología para generar ideas innovadoras que centra su eficacia en entender y dar solución a las necesidades reales de los usuarios.
- Realización de workshops con los equipos de ITO (manager y colaboradores) donde los equipos presentaron un plan con sus propuestas de desarrollo
- Gestión de la Comunidad de Formadores Internos
- Medición del Retorno de la Inversión
- Puesta en “valor” de la Autoformación

A photograph of a beach with waves crashing onto the shore under a dark, stormy sky. The water is a deep, dark teal color, and the waves are white and frothy as they break on the sandy beach. The sky is a dark, almost black, color, suggesting a storm or late evening. The overall mood is dramatic and powerful.

**Gracias**





# 3º Informe Ratios de Formación de Entidades Financieras. Año 2016

**Madrid, 21 de junio de 2017**

# Índices Formación de Empleados de Entidades Financieras. Año 2016

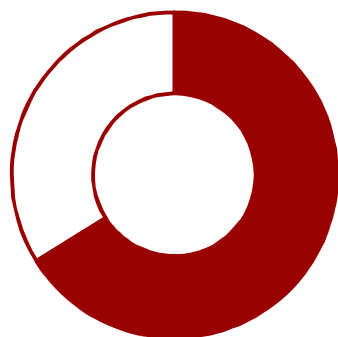
El presente trabajo ha sido elaborado a partir de:

- **Ratios de bancos, cajas rurales y otras entidades financieras:** extraídos de la encuesta del GREF, “Ratios de Formación Entidades Financieras”, año 2016
- **Ratios de compañías de seguros:** extraídos de la estadística de ICEA, “La Formación de los Empleados en el Sector Asegurador”, año 2016



# Cuota de participación

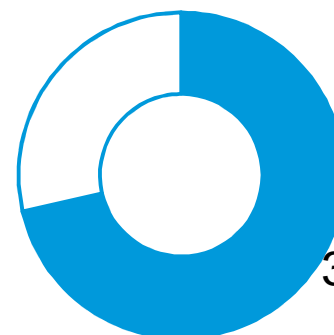
## Bancos y Cajas Rurales



66,1%  
130.791 empleados

Fuente: Banco de España

## Entidades de Seguros

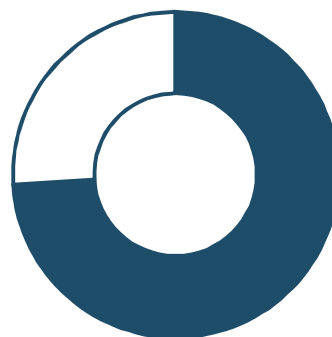


71,4%  
32.294 empleados

(Empleados directos de Entidades de Seguros, no incluye los mediadores de seguros)

Fuente: Dirección General de Seguros

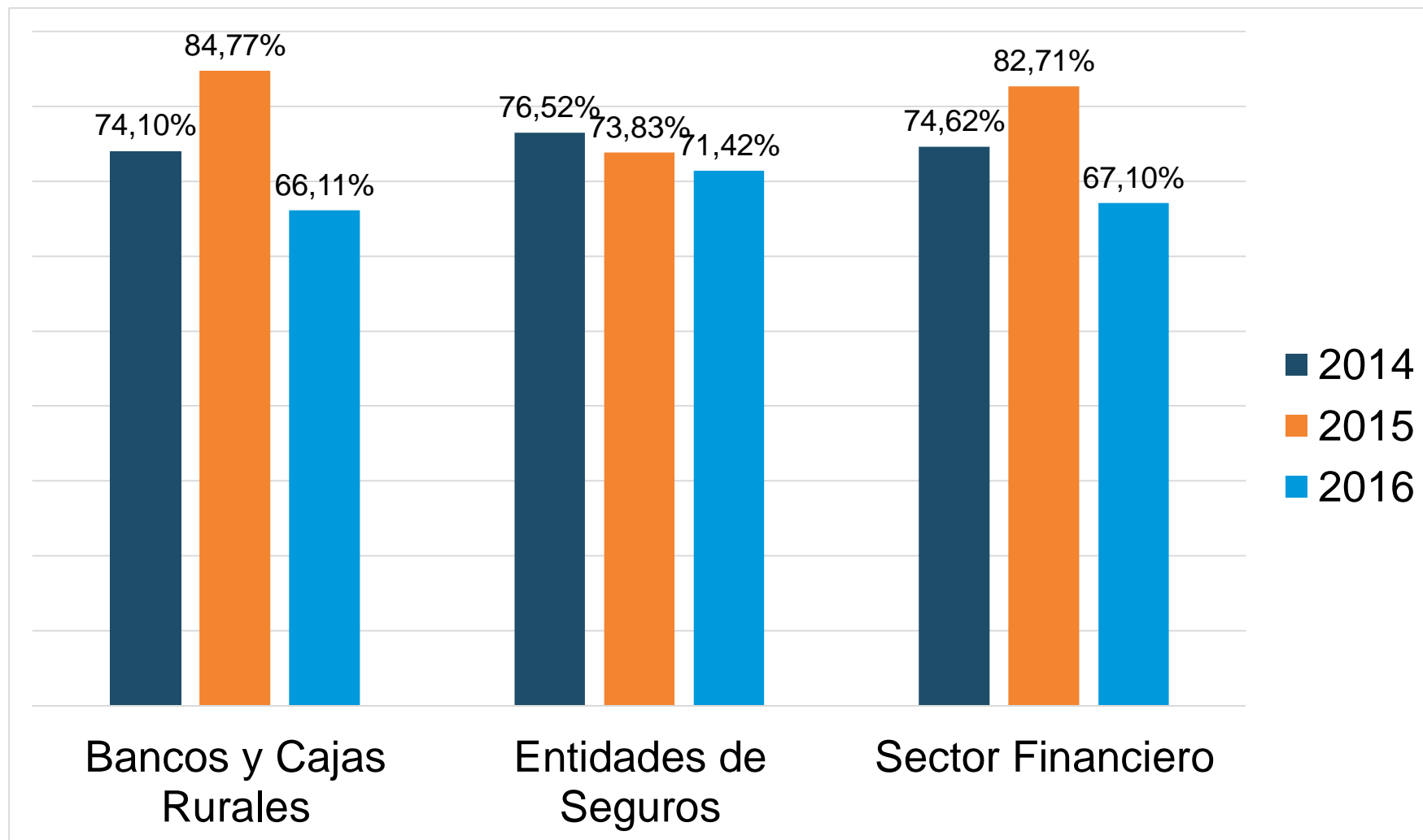
## Sector Financiero



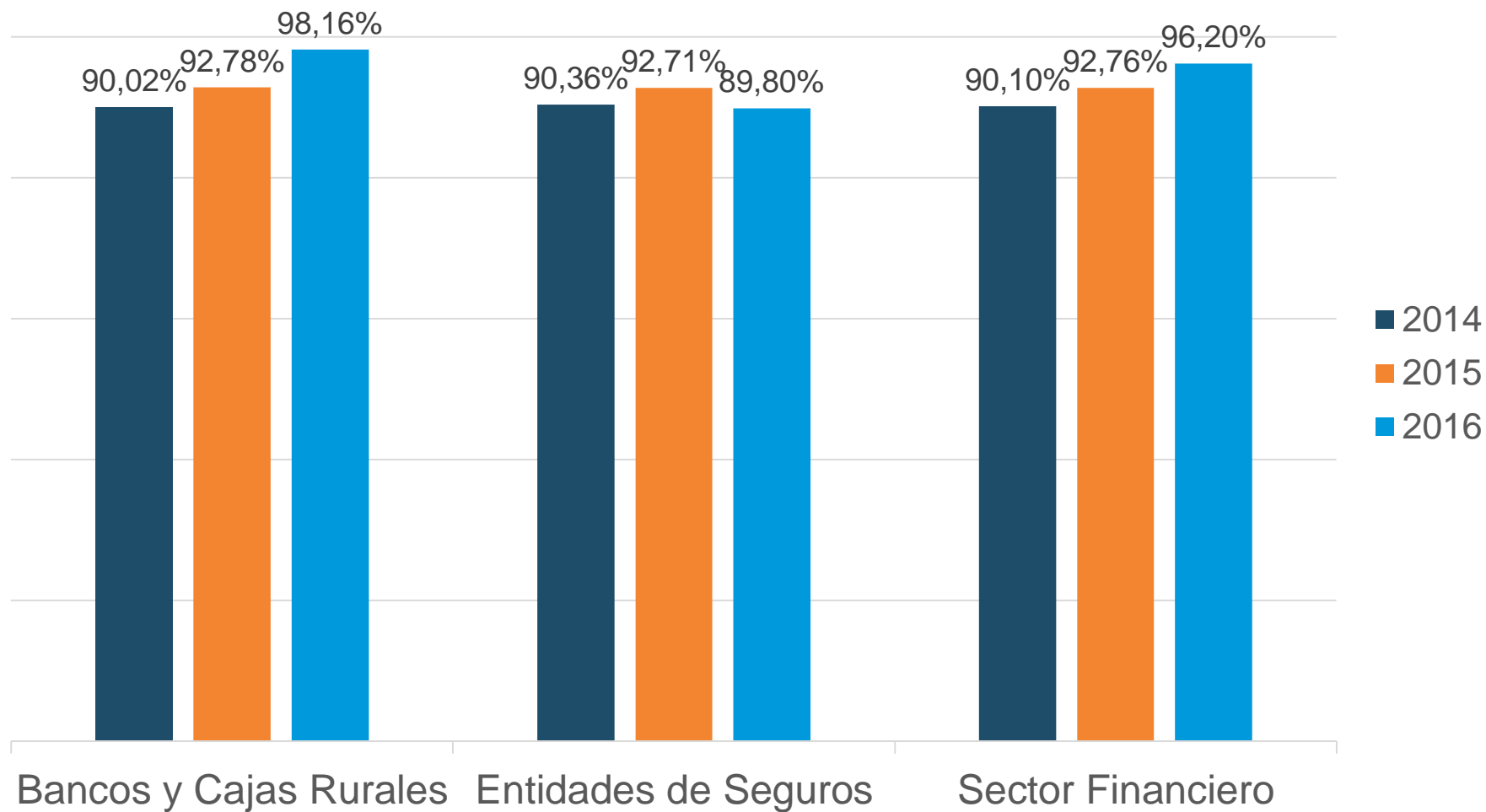
67,1%  
163.085 empleados



# Cuota de participación

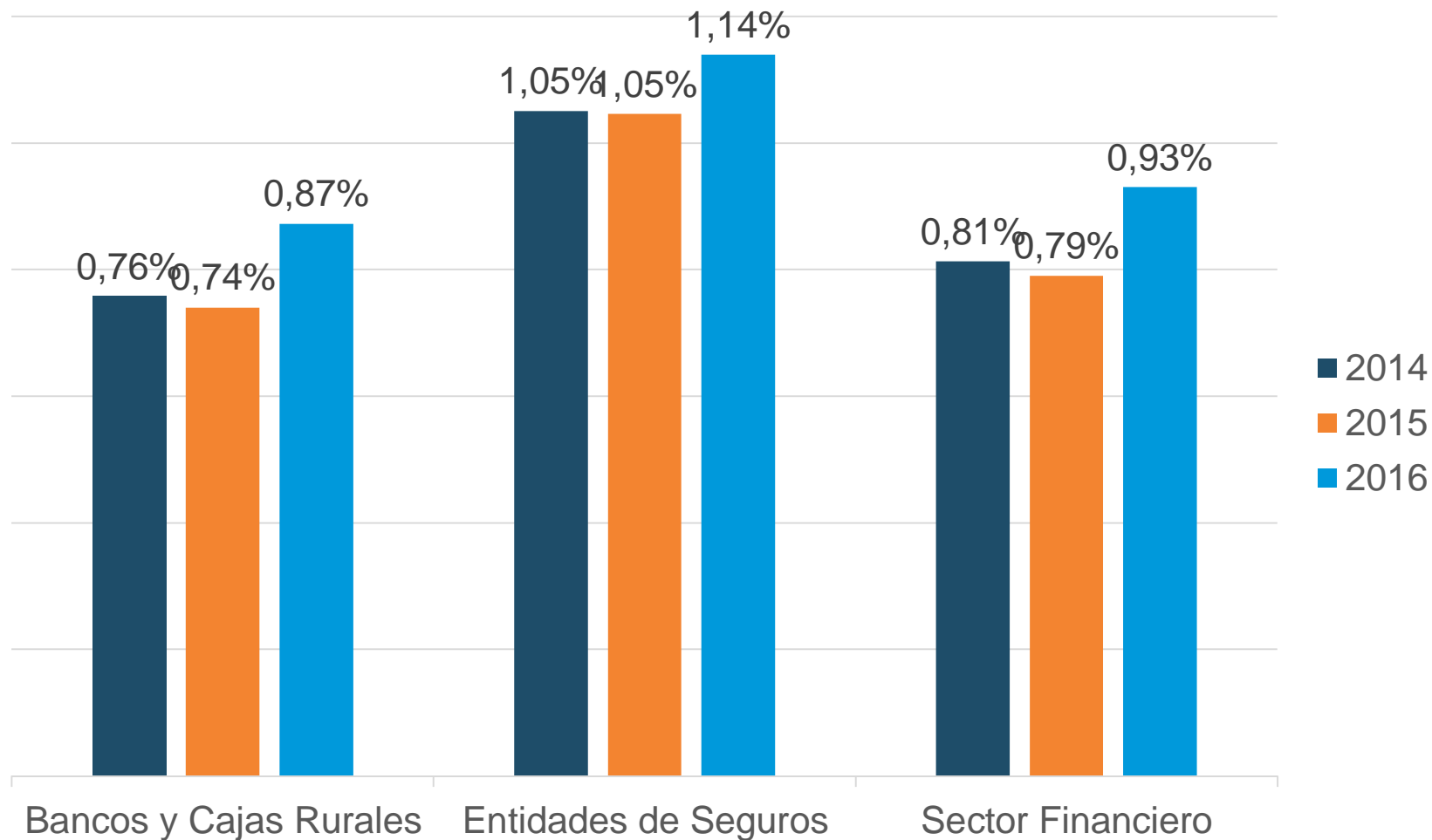


# % empleados formados

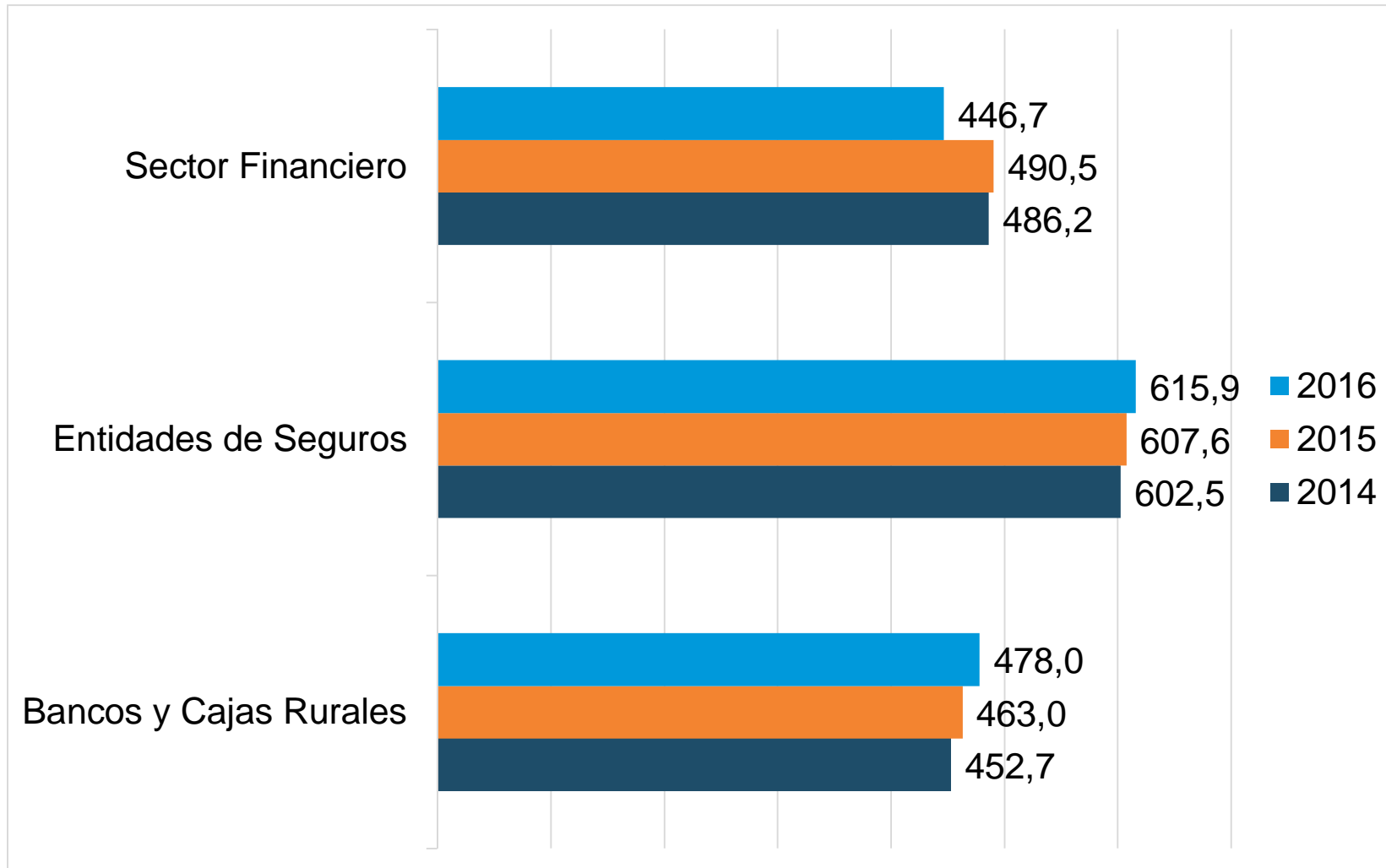


# Inversión

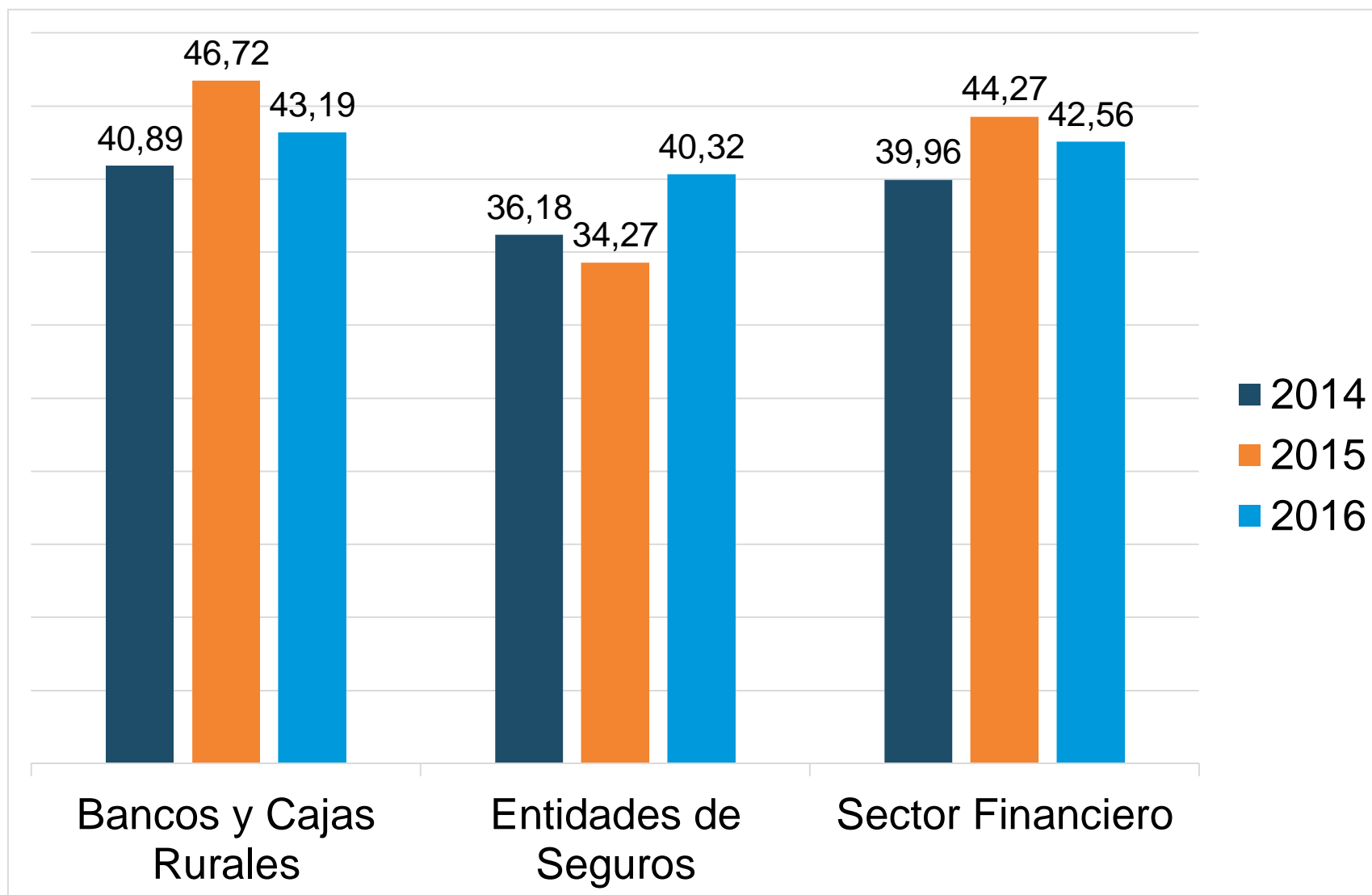
## Inversión en Formación sobre Masa Salarial Bruta



# Inversión media por empleado

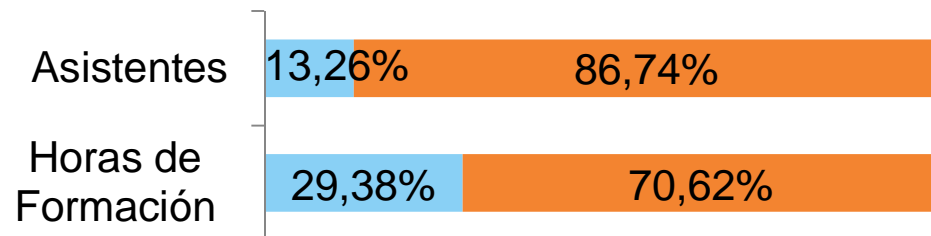


# Horas medias de formación por empleado

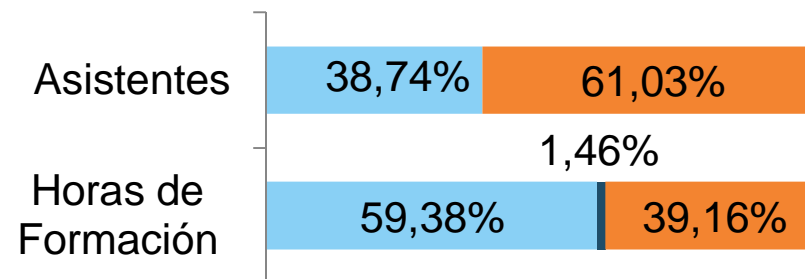


# Formación según metodología utilizada

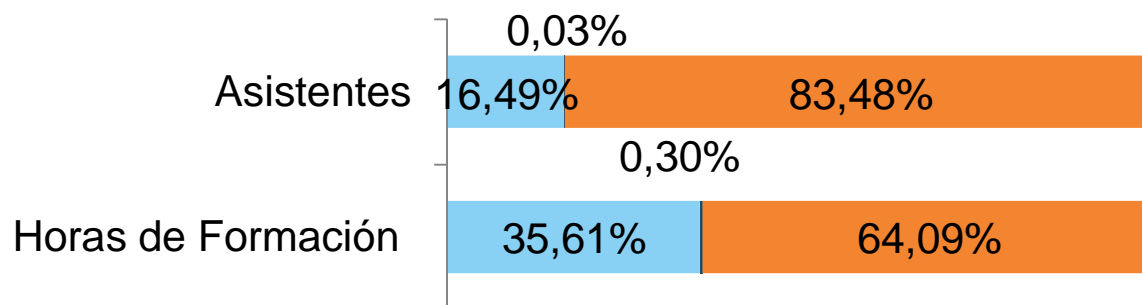
## Bancos y Cajas Rurales



## Entidades de Seguros



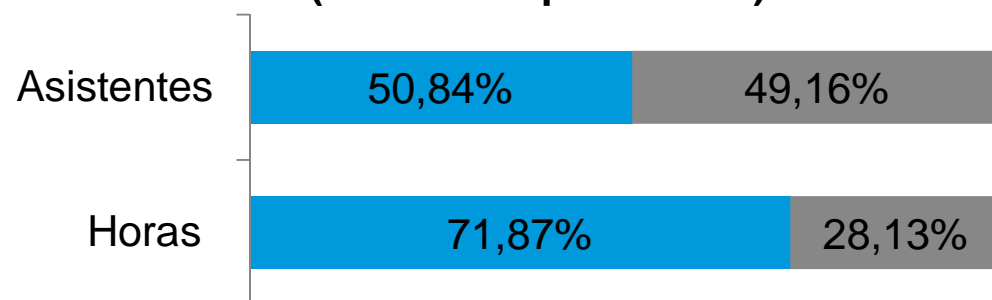
## Sector Financiero



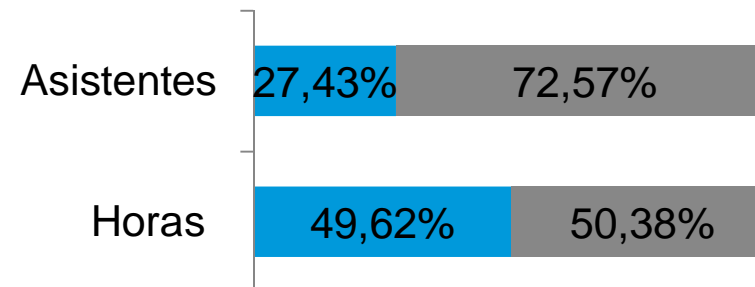
■ Formación Presencial ■ Formación Distancia ■ Formación Online

# Formación interna/ externa

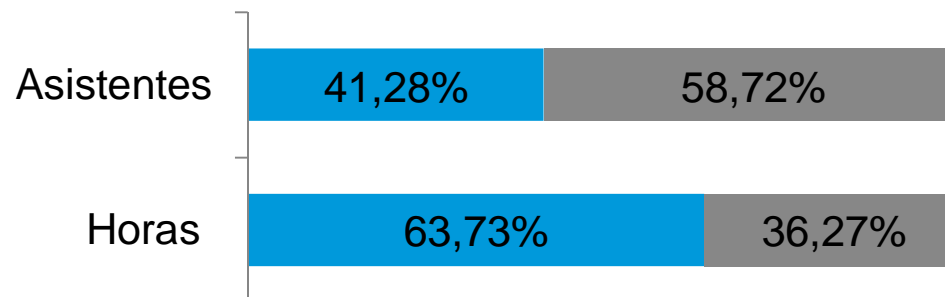
## Bancos y Cajas Rurales (formación presencial)



## Entidades de Seguros (total formación)



## Sector Financiero



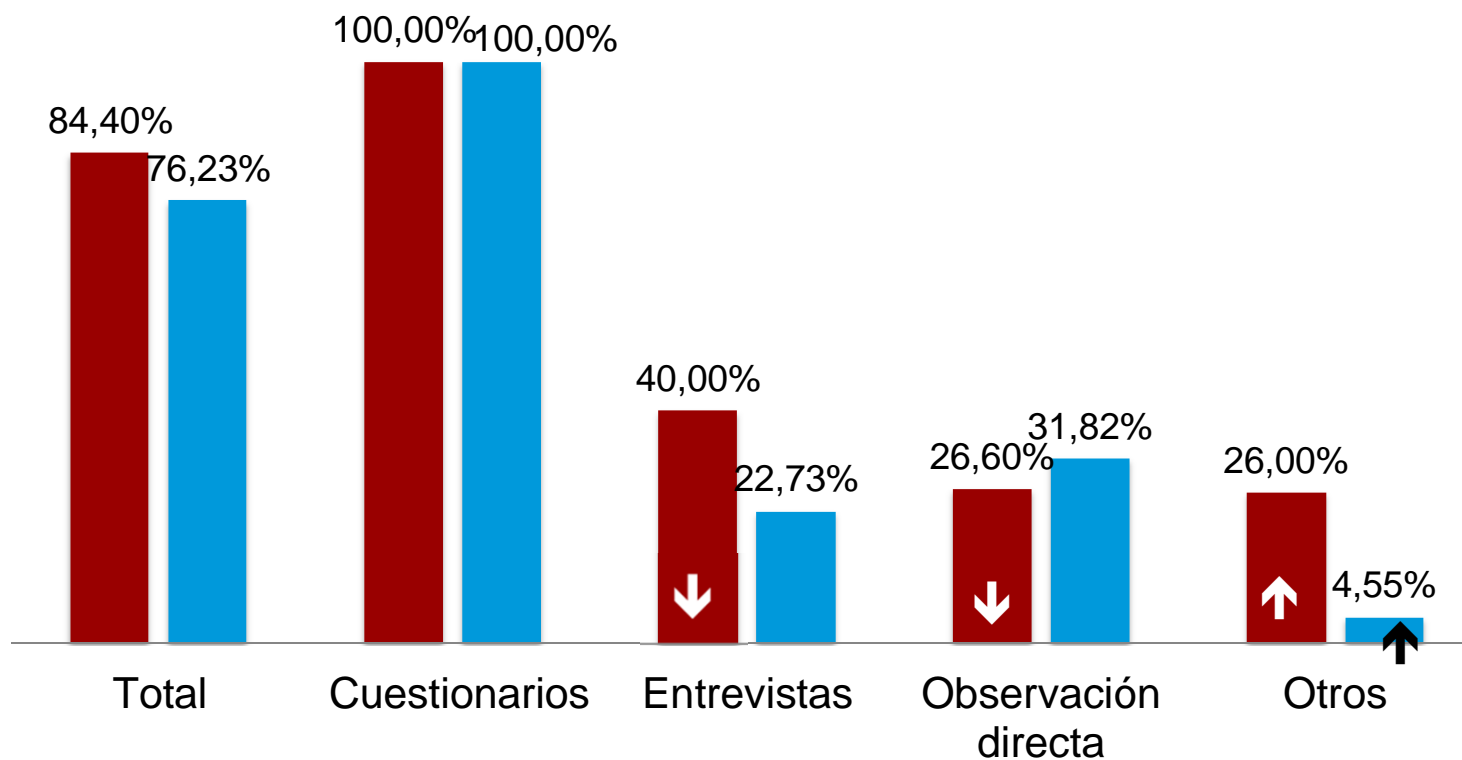
■ Monitores/Tutores Externos ■ Monitores/Tutores Internos



# Evaluación de la formación (1)

## Evaluación de la satisfacción

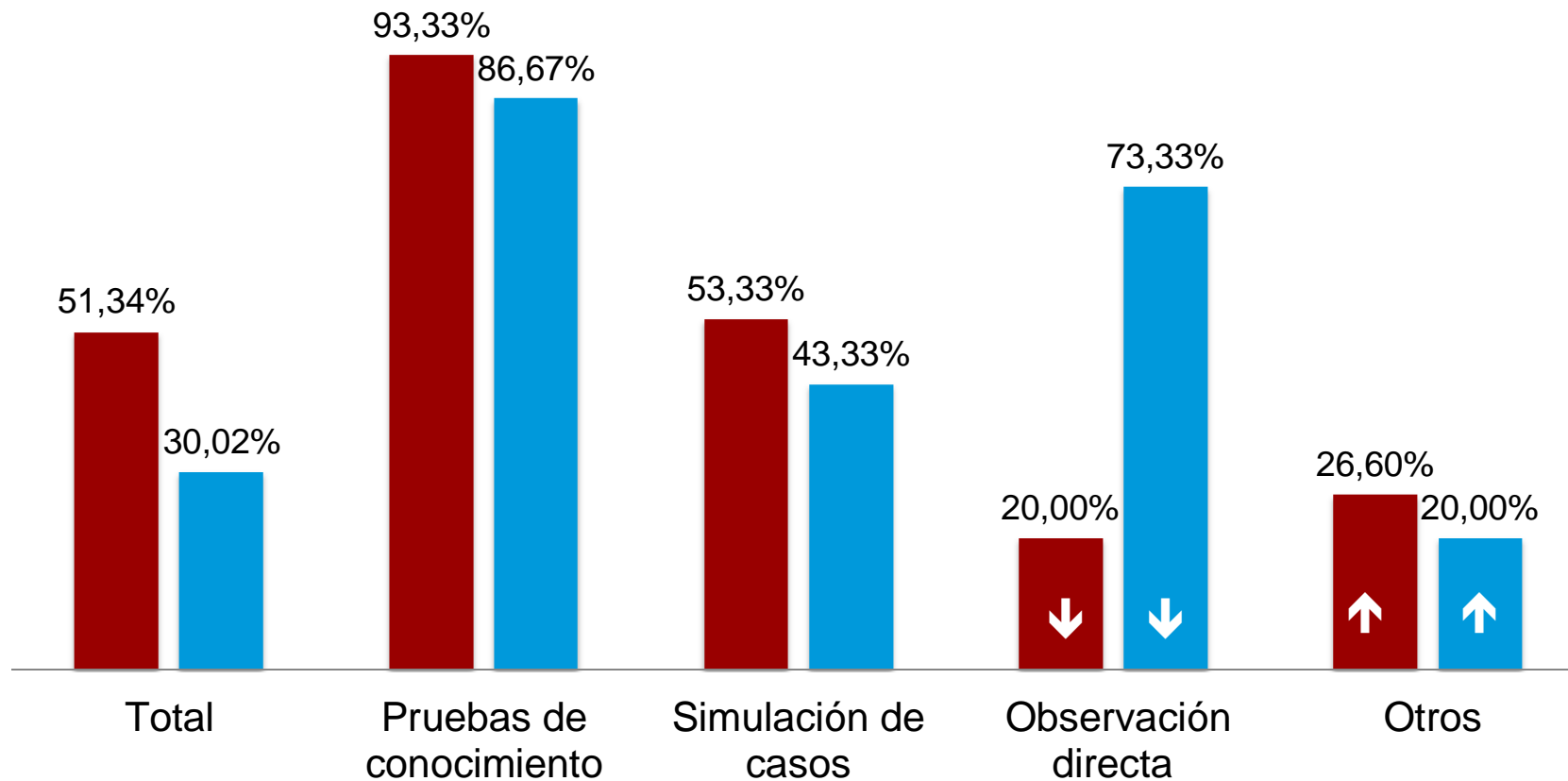
■ Bancos y Cajas Rurales ■ Entidades de Seguros



# Evaluación de la formación (2)

## Evaluación del aprendizaje

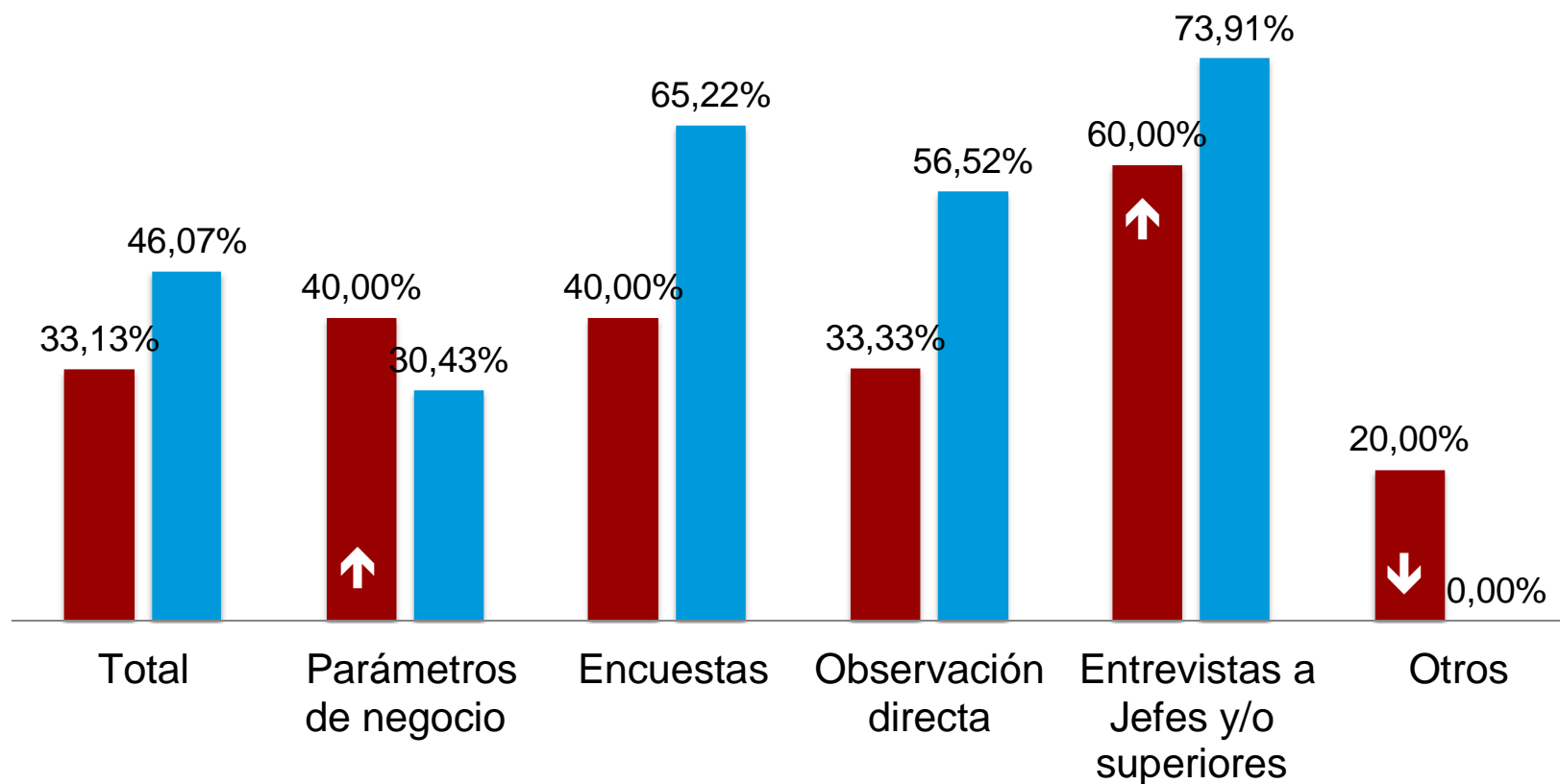
■ Bancos y Cajas Rurales ■ Entidades de Seguros



# Evaluación de la formación (3)

## Evaluación de la aplicabilidad

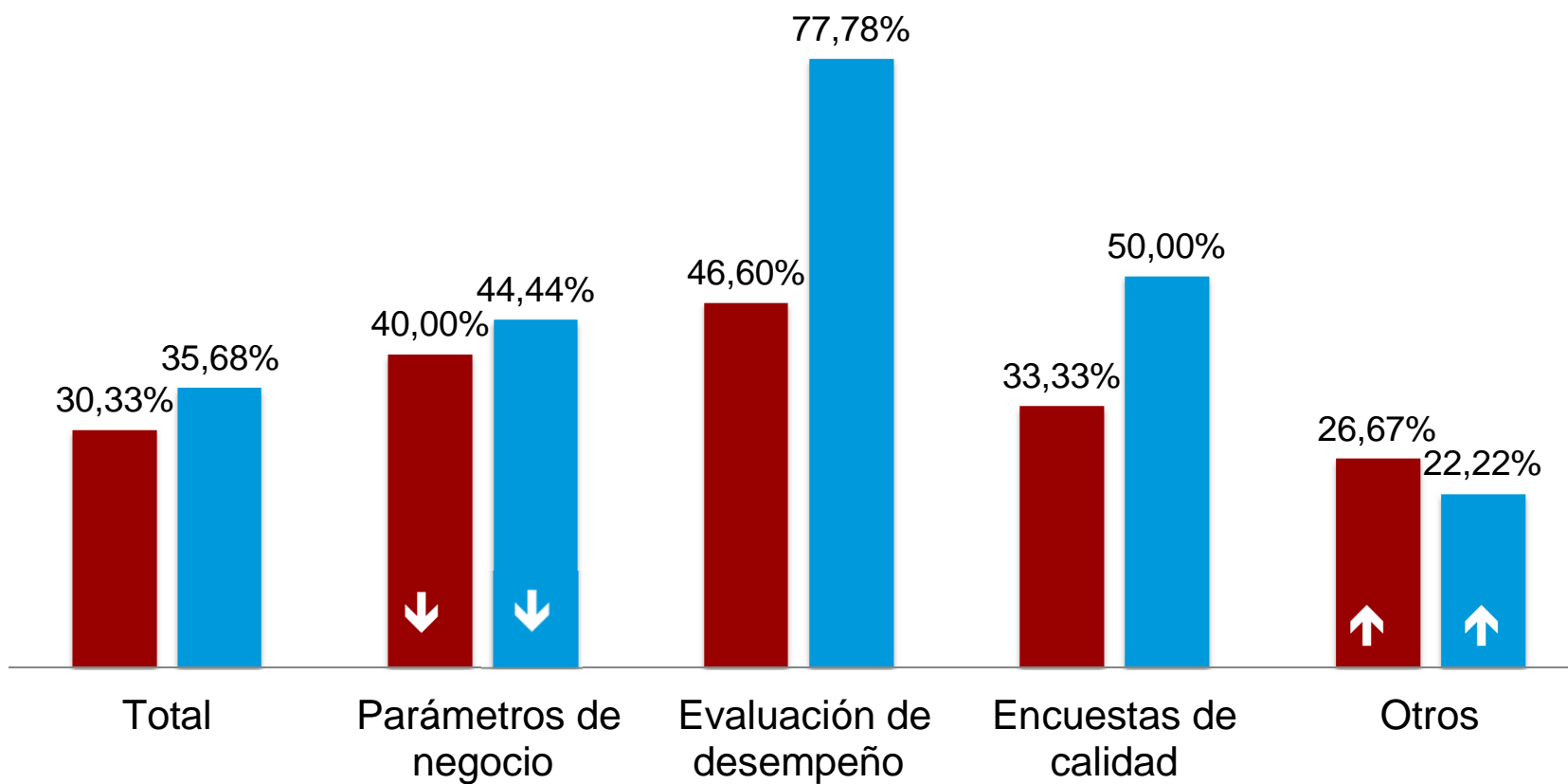
■ Bancos y Cajas Rurales ■ Entidades de Seguros



# Evaluación de la formación (4)

## Evaluación de resultados

■ Bancos y Cajas Rurales ■ Entidades de Seguros



**3º Informe  
Ratios de Formación de  
Entidades Financieras.  
Año 2016**



[www.icea.es](http://www.icea.es)  
[formacion@icea.es](mailto:formacion@icea.es)



[www.gref.org](http://www.gref.org)  
[info@gref.es](mailto:info@gref.es)