

Encuesta 2016
Ratios de Formación
Entidades Financieras



www.gref.org

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

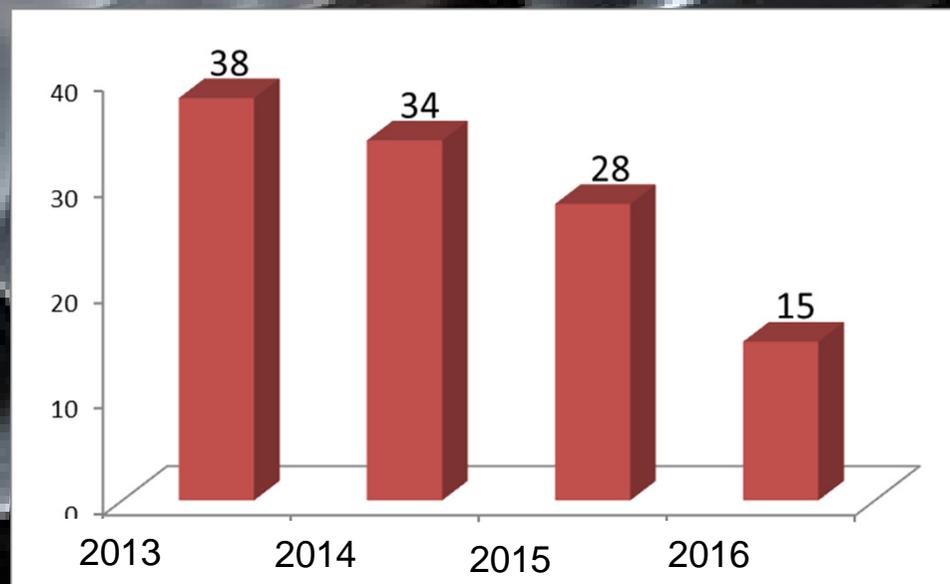
2015

28

vs

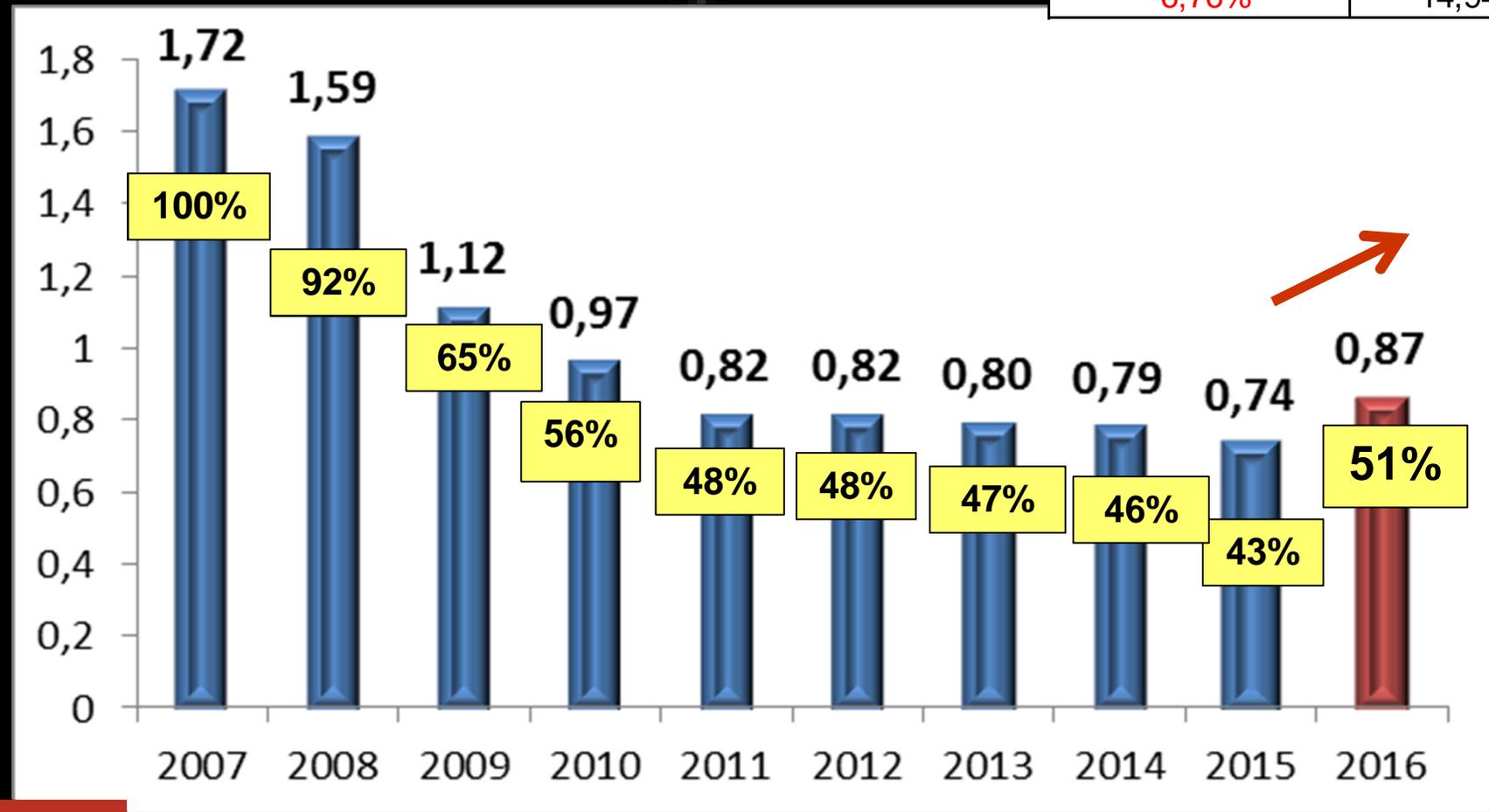
2016

15

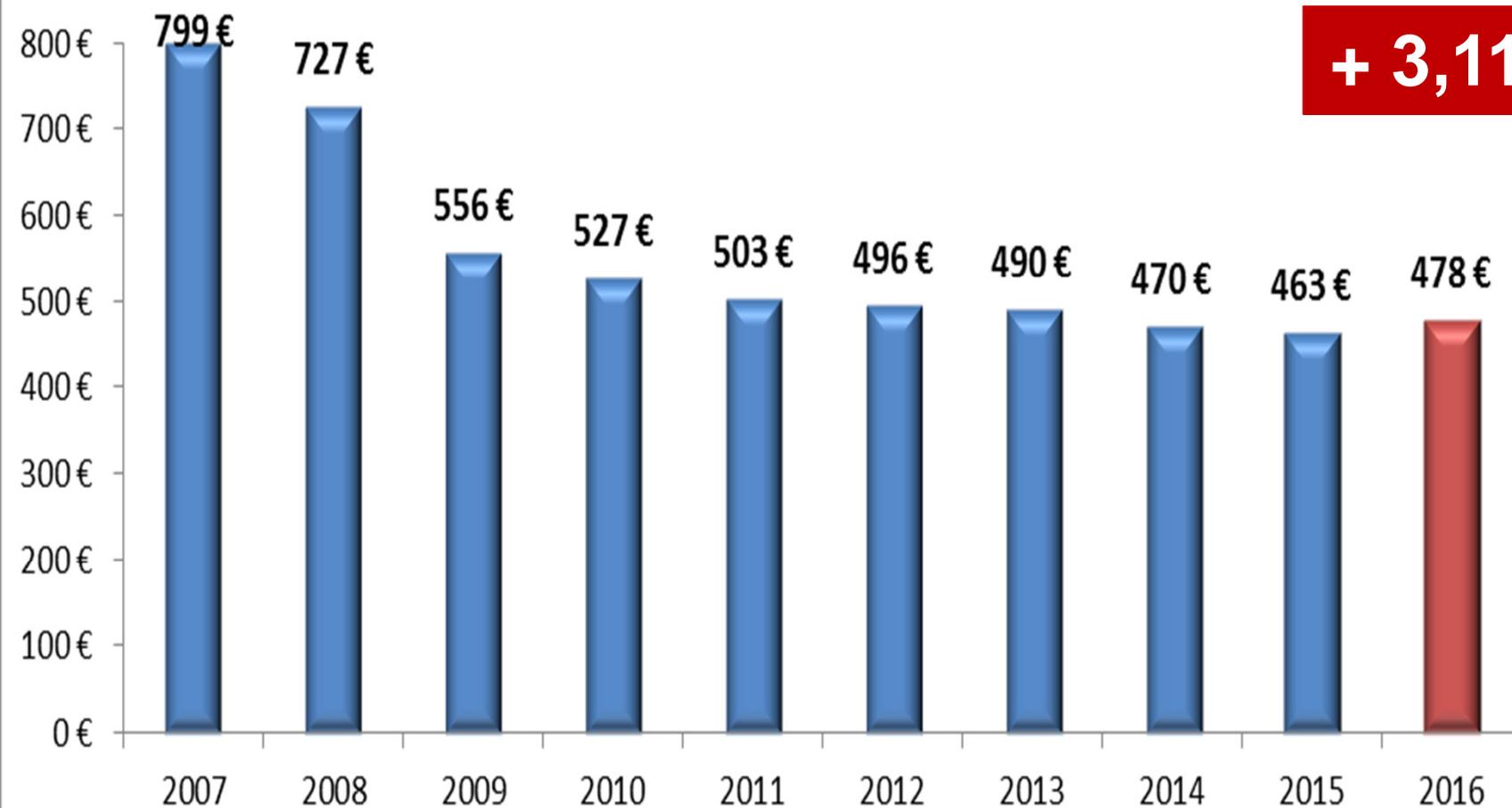


Inversión s/ masa salarial

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

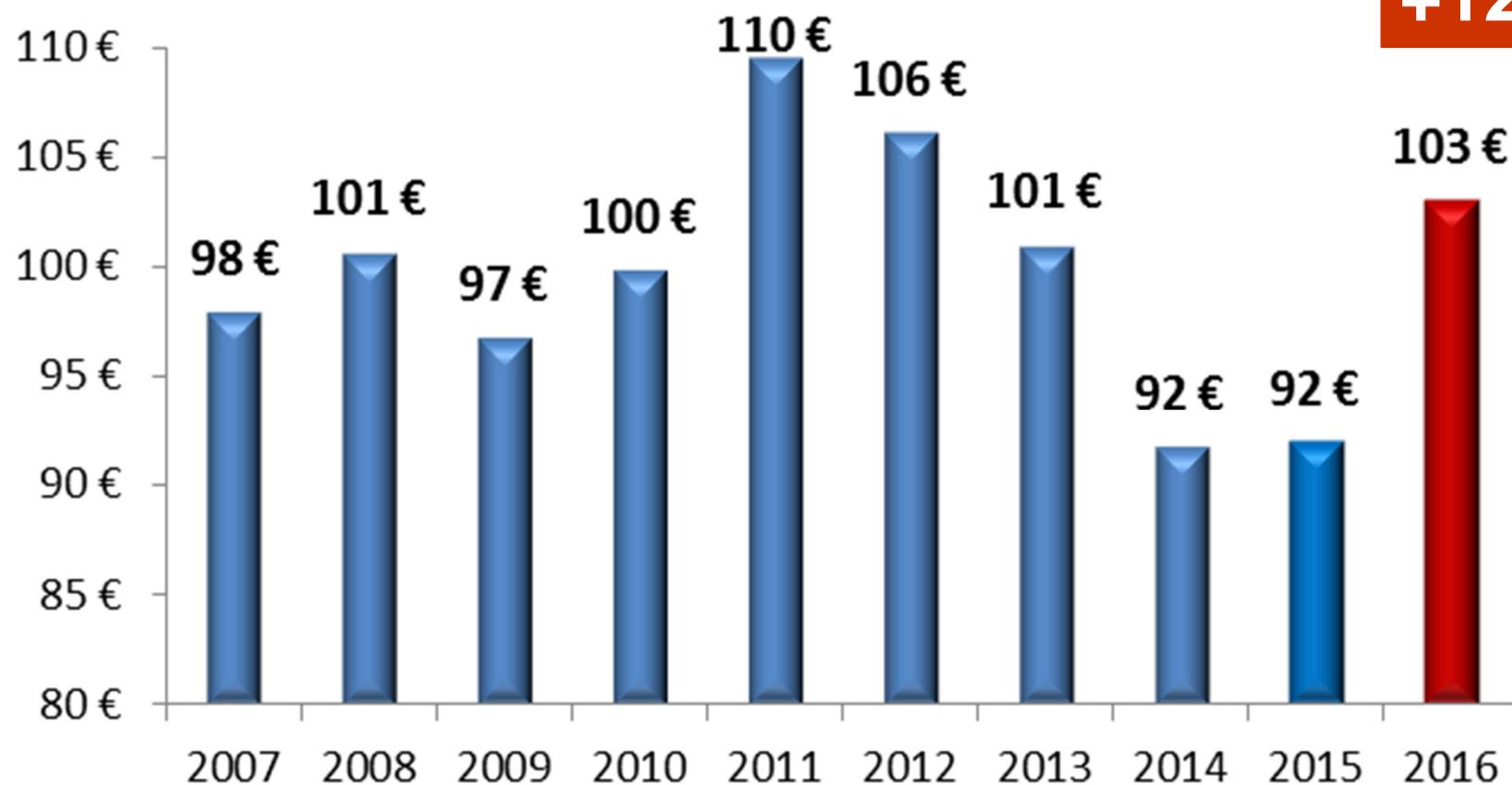


Inversión media por empleado

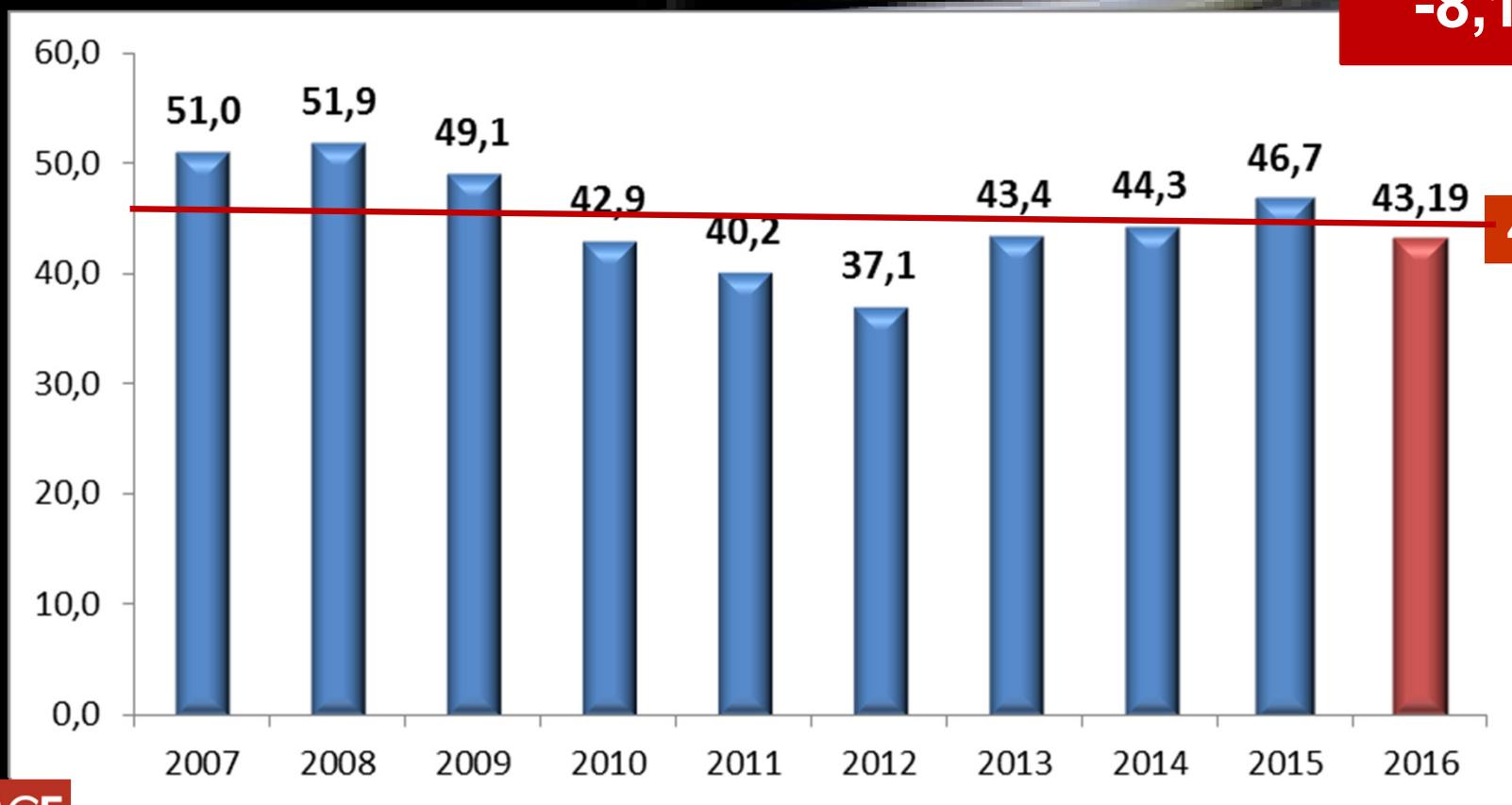


Subvenciones (€ por empleado)

+12%



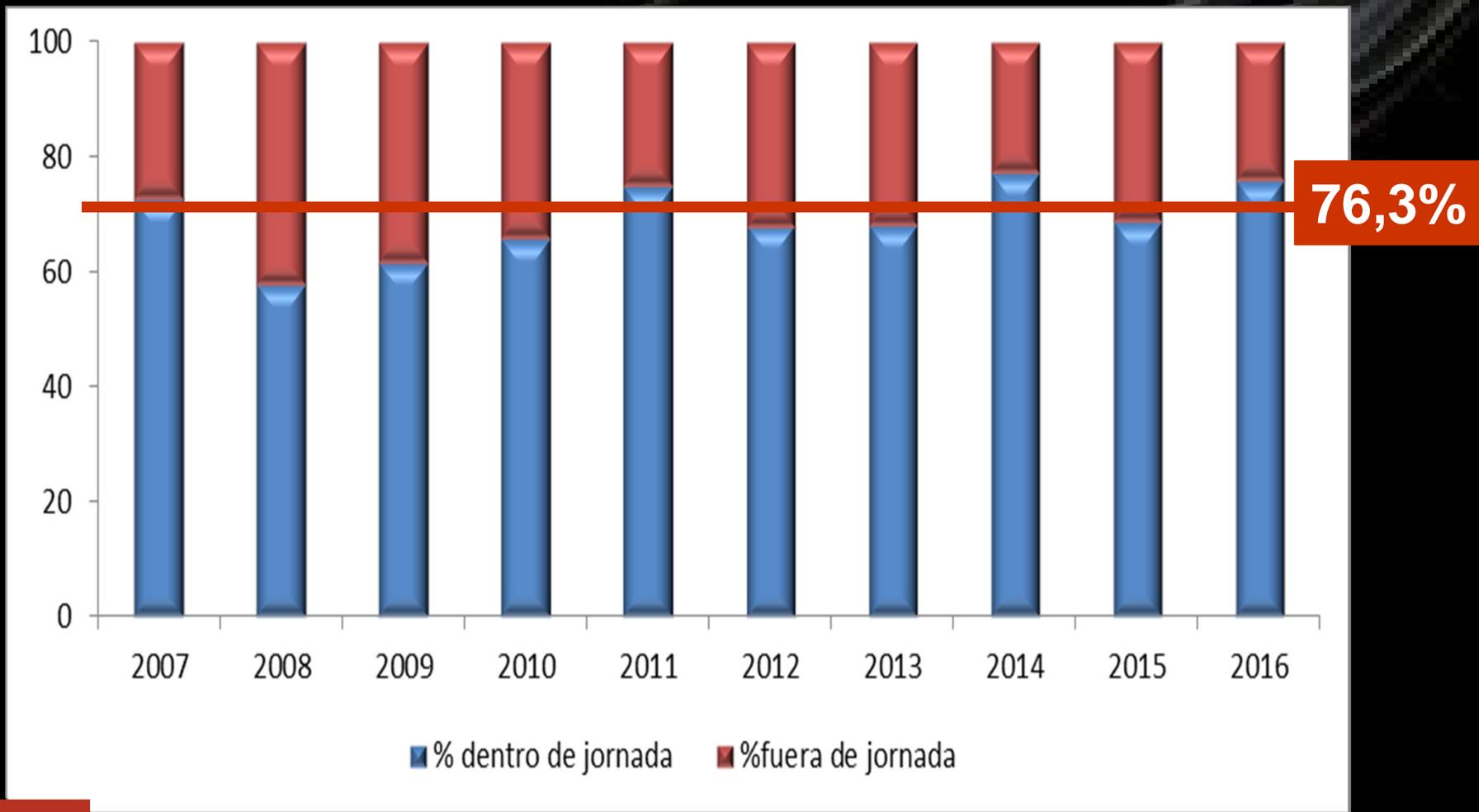
Horas de formación por empleado formado



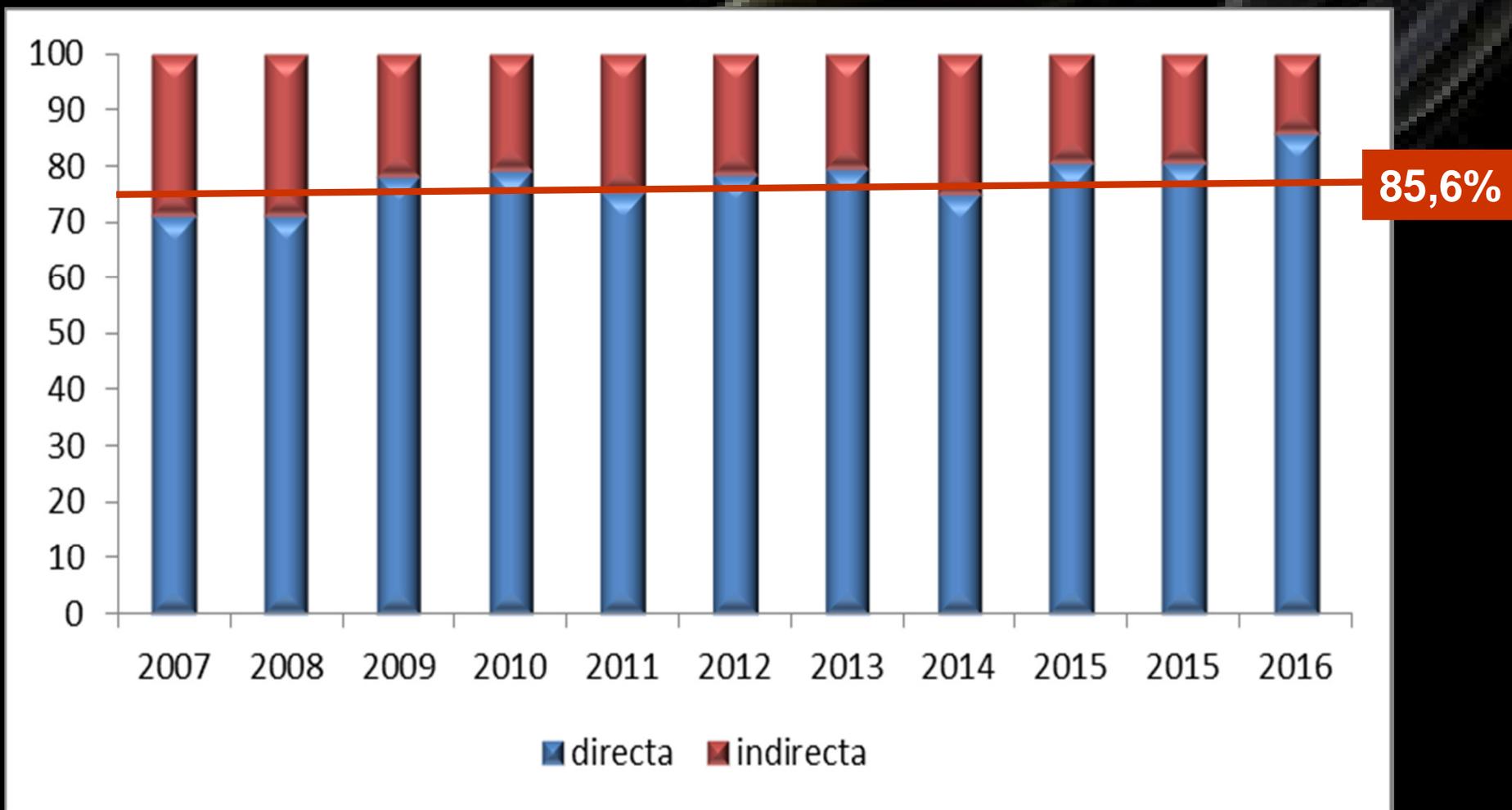
-8,19%

45horas

Horario en jornada laboral

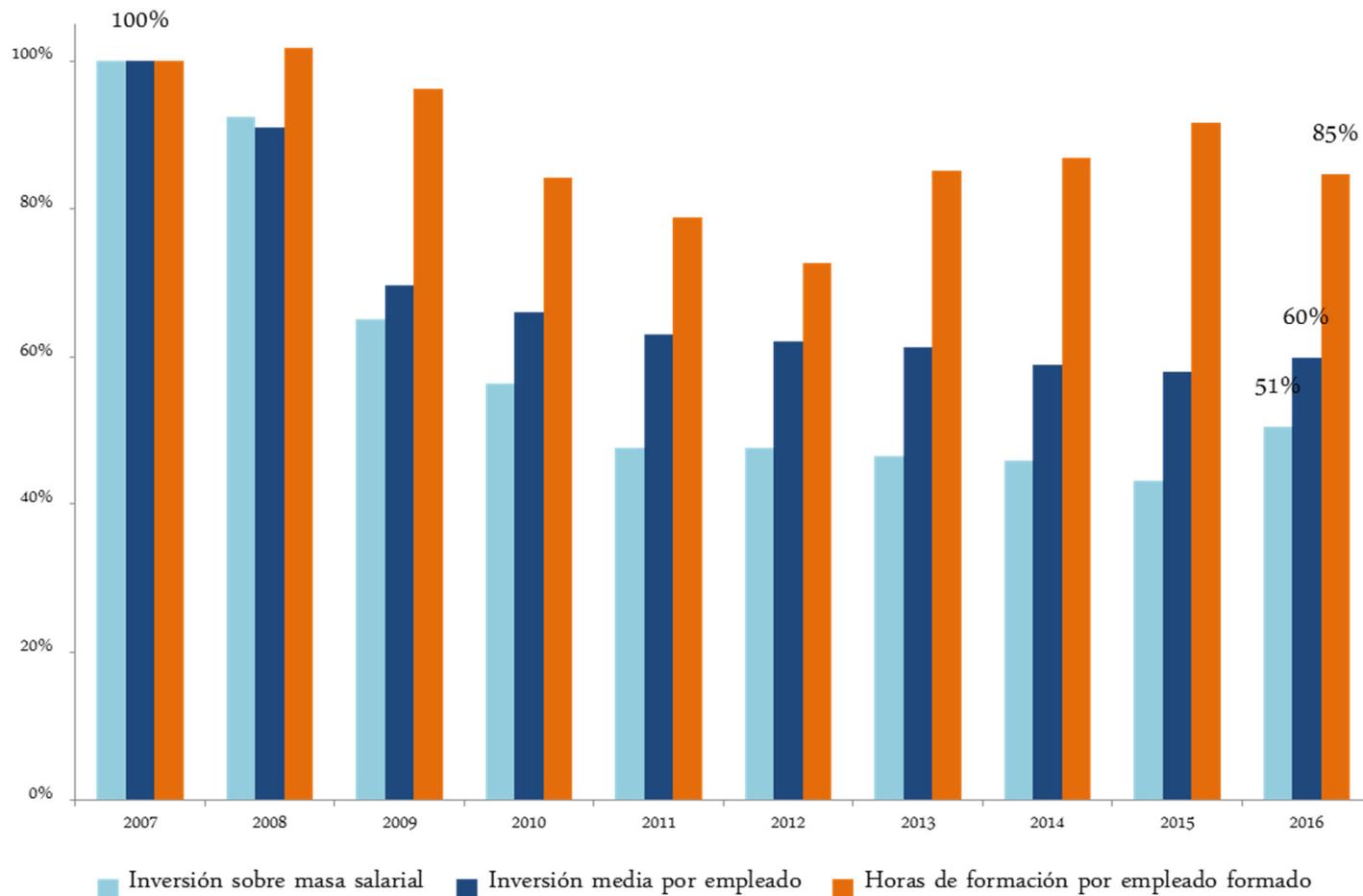


Tipo de inversión en formación



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

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

Sin cambios

2016	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%

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

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	92,78%	98,16%	
plantilla departamento formación	6	6,9	

3. Análisis cualitativo

Aprendizaje formal

Medición de la Formación (i)

100%

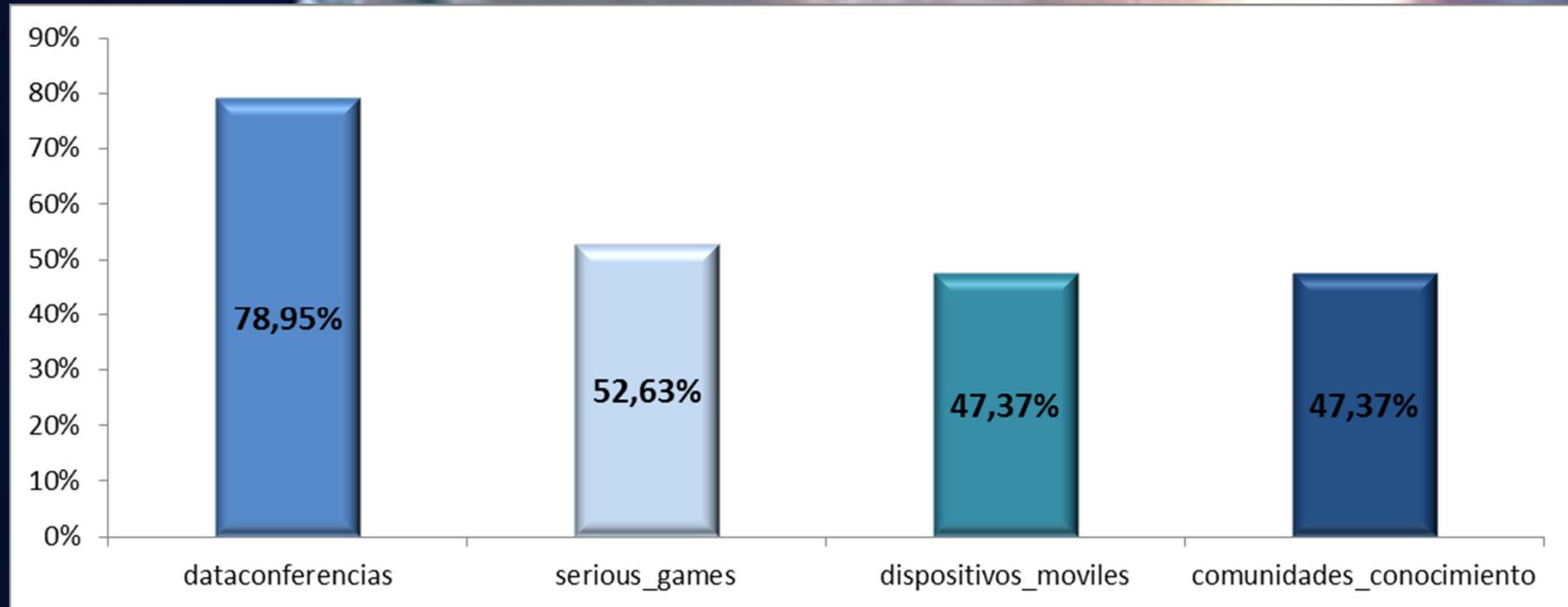
	2016	2015
Evaluación de la satisfacción % cursos evaluados	84,40%	71,46%
Evaluación de la satisfacción: Cuestionarios	100,00%	100,00%
Evaluación de la satisfacción: Entrevistas	40,00%	50,00%
Evaluación de la satisfacción: Observación directa	26,60%	50,00%
Evaluación de la satisfacción: Otros	26,00%	7,14%
Evaluación del aprendizaje % cursos evaluados	51,34%	39,00%
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)

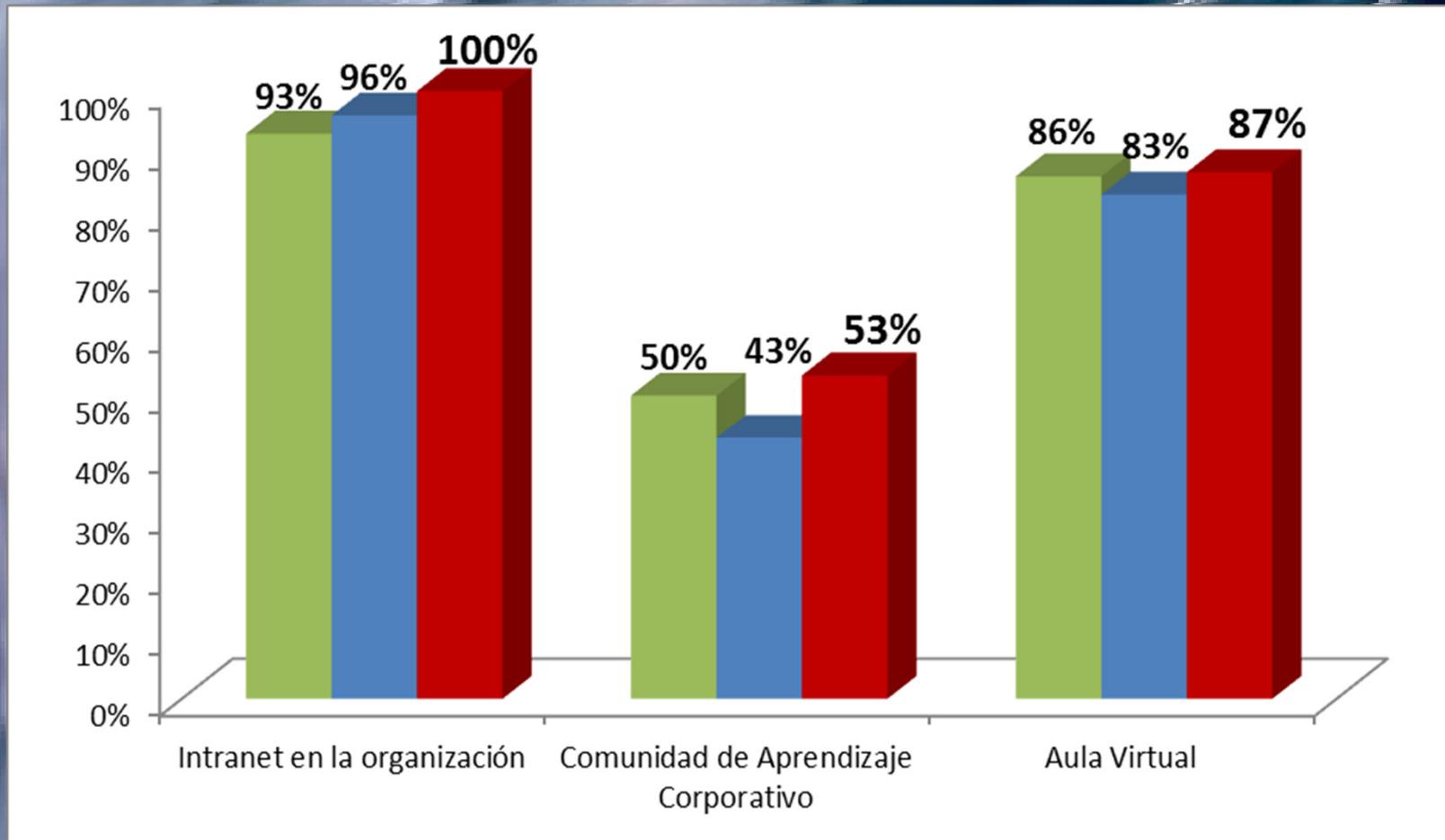
	2016	2015
Evaluación de la aplicabilidad % cursos evaluados	33,13%	29,54%
Evaluación de la aplicabilidad: Parámetros de negocio	40,00%	28,57%
Evaluación de la aplicabilidad: Encuestas	40,00%	53,57%
Evaluación de la aplicabilidad Observación directa	33,33%	32,14%
Evaluación de la aplicabilidad Entrevistas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

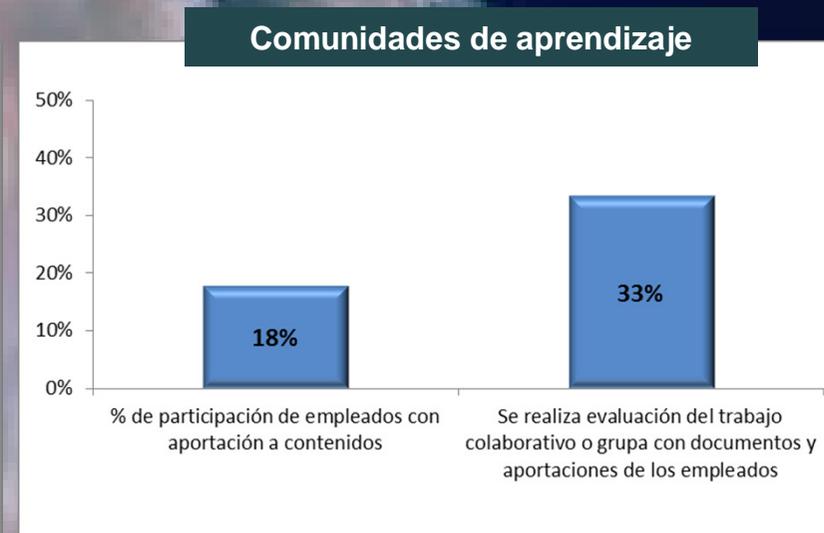
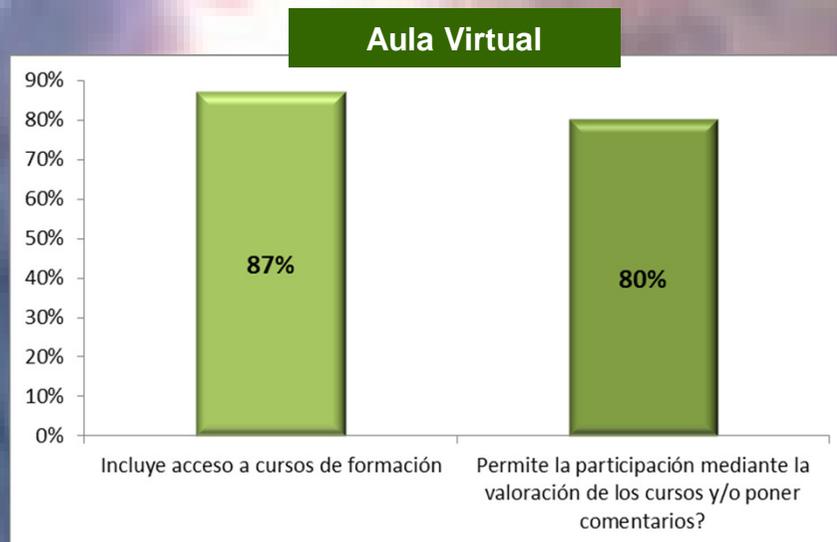
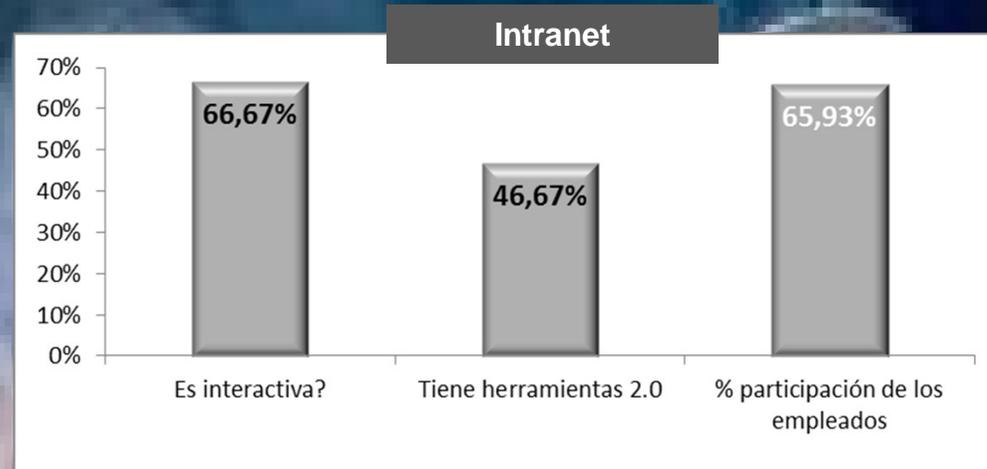
Indicadores



2014 2015 2016

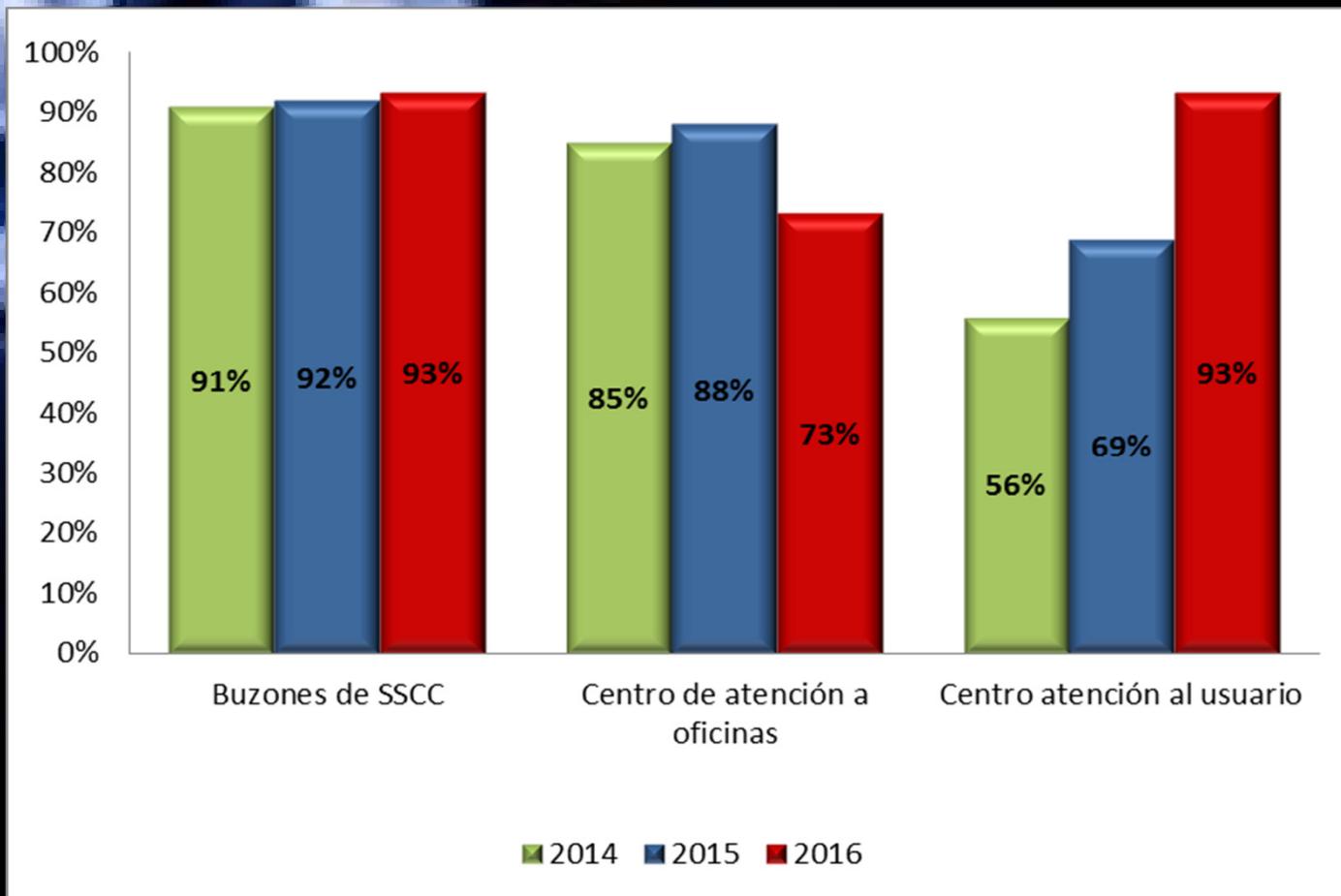
Aprendizaje informal

Indicadores (ii)



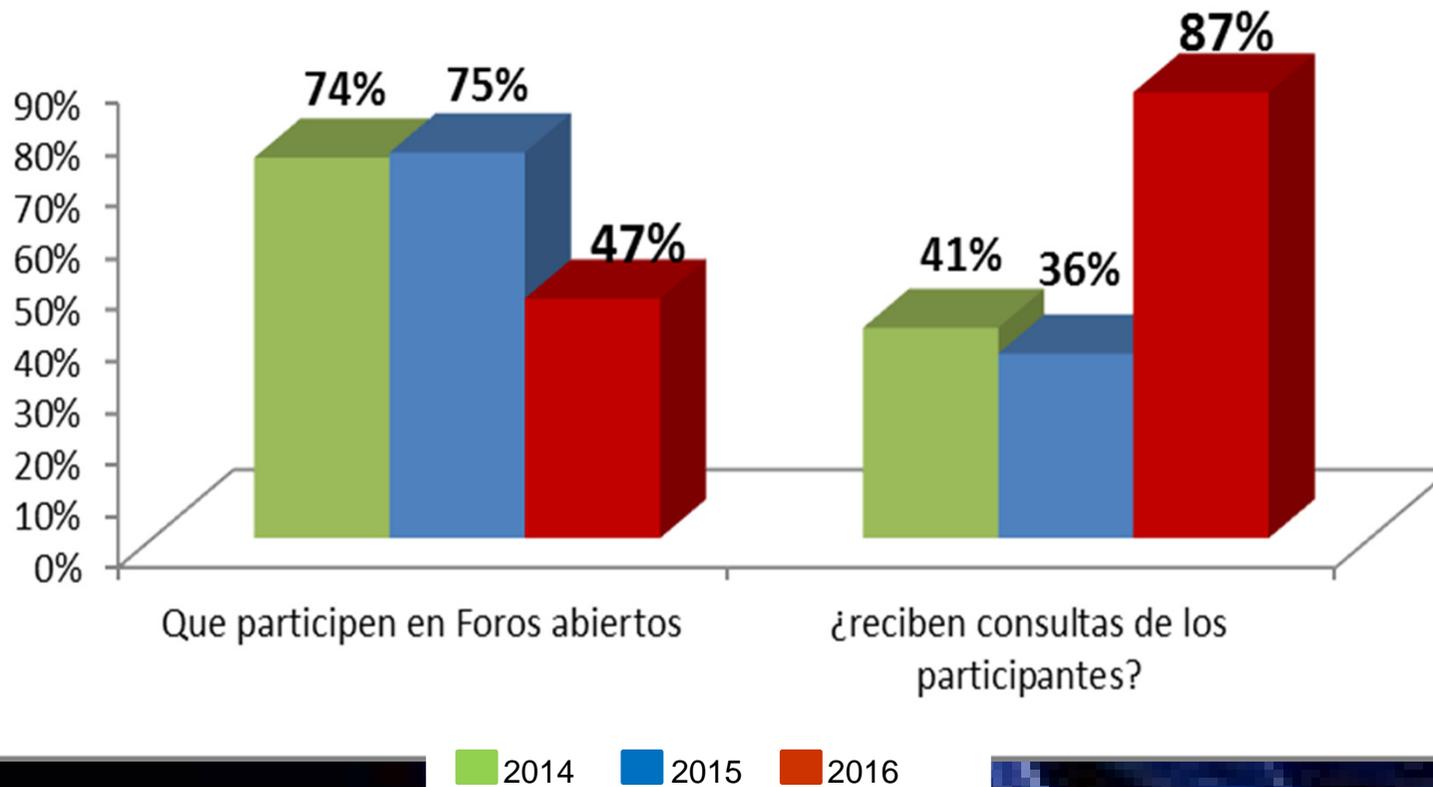
Aprendizaje informal

¿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, Ilusiónate 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 word "Gracias" is overlaid in white text.

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

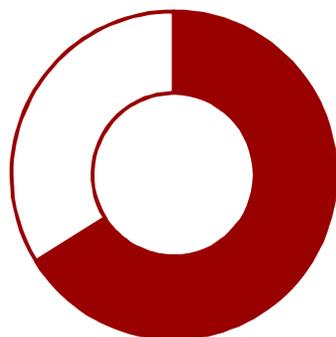
El presente trabajo ha sido elaborado a partir de:

- **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

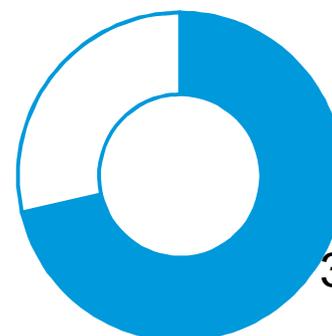
Bancos y Cajas Rurales



66,1%
130.791 empleados

Fuente: Banco de España

Entidades de Seguros

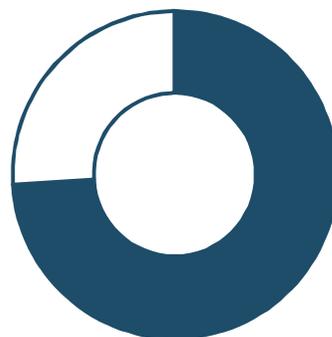


71,4%
32.294 empleados

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

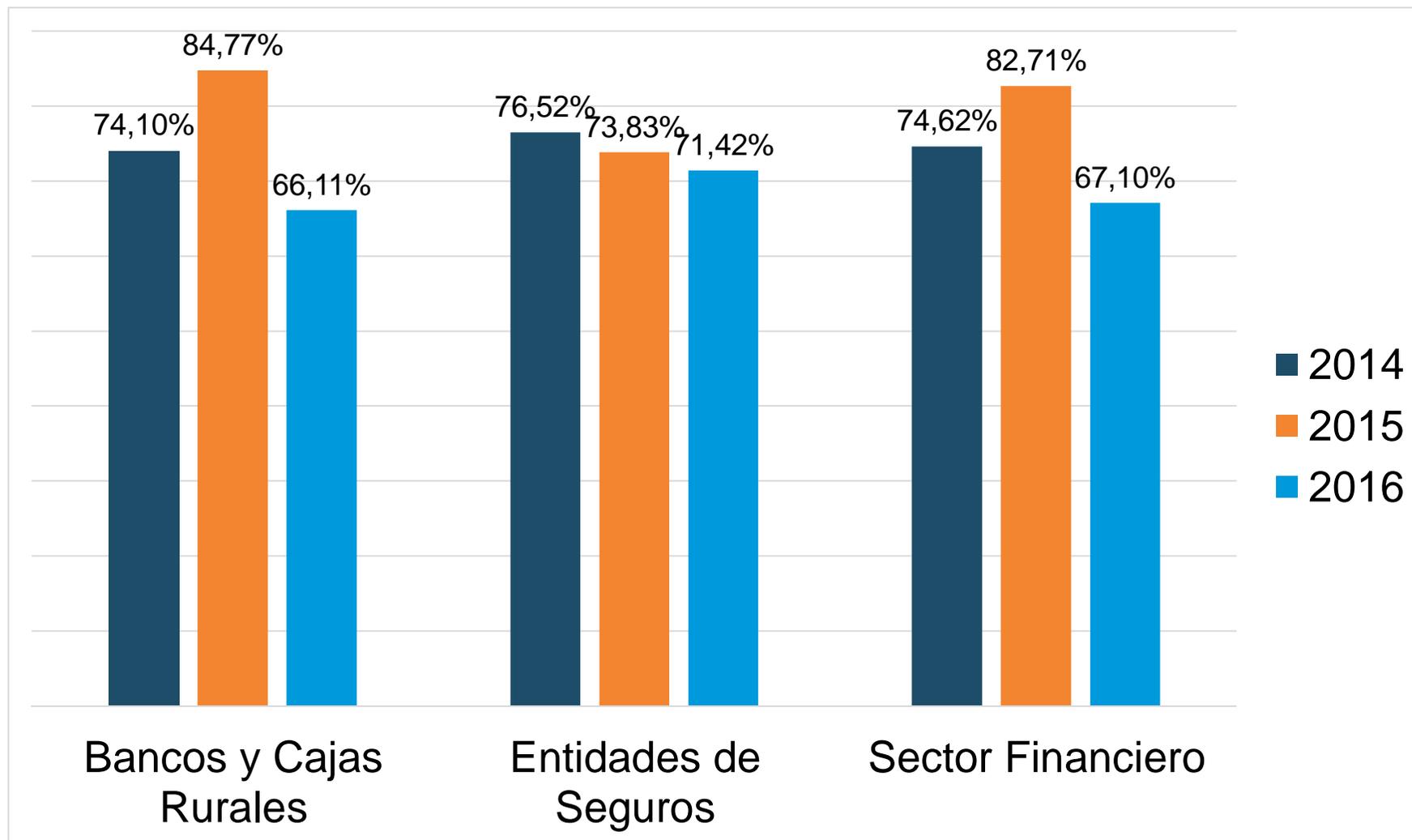
Fuente: Dirección General de Seguros

Sector Financiero

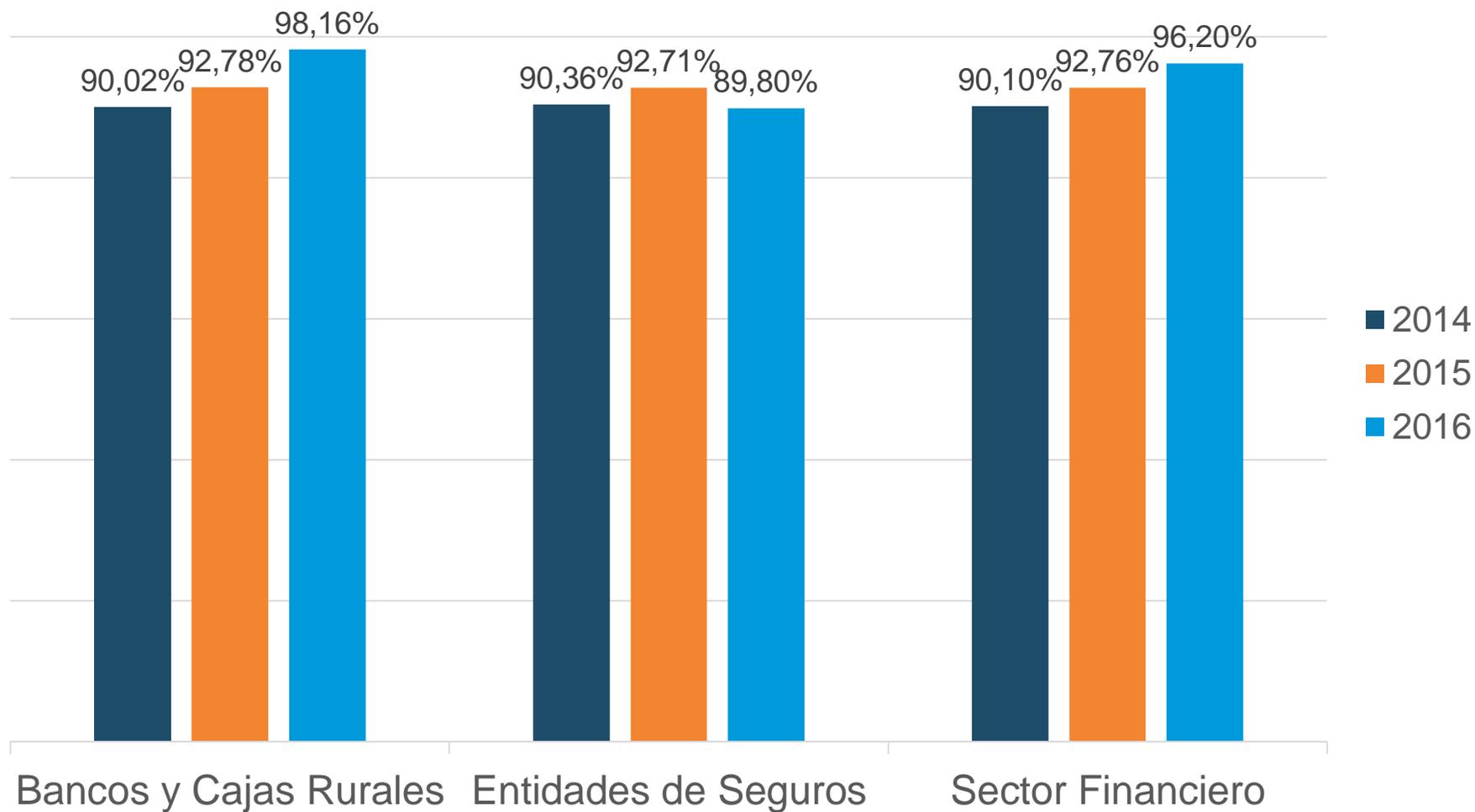


67,1%
163.085 empleados

Cuota de participación

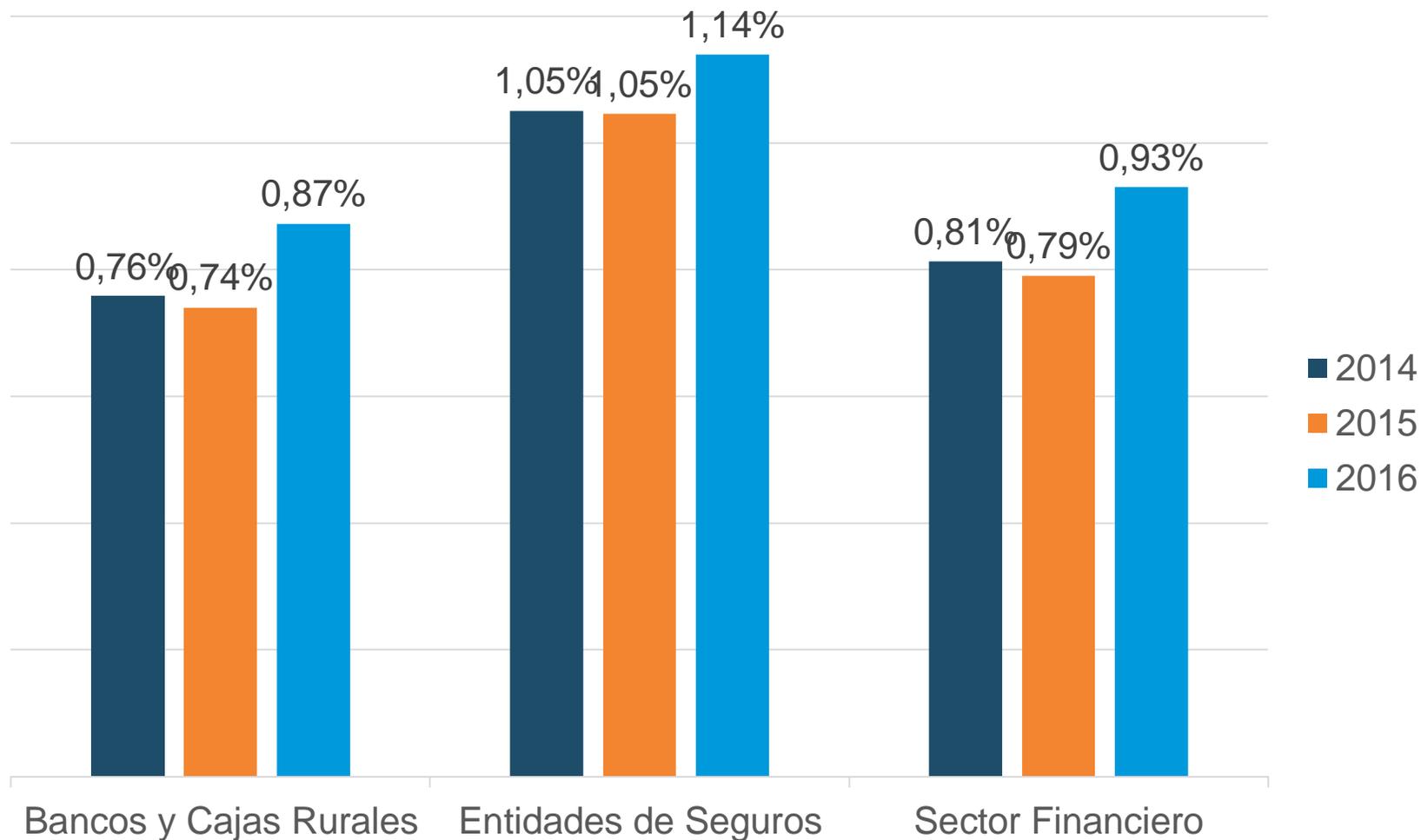


% empleados formados

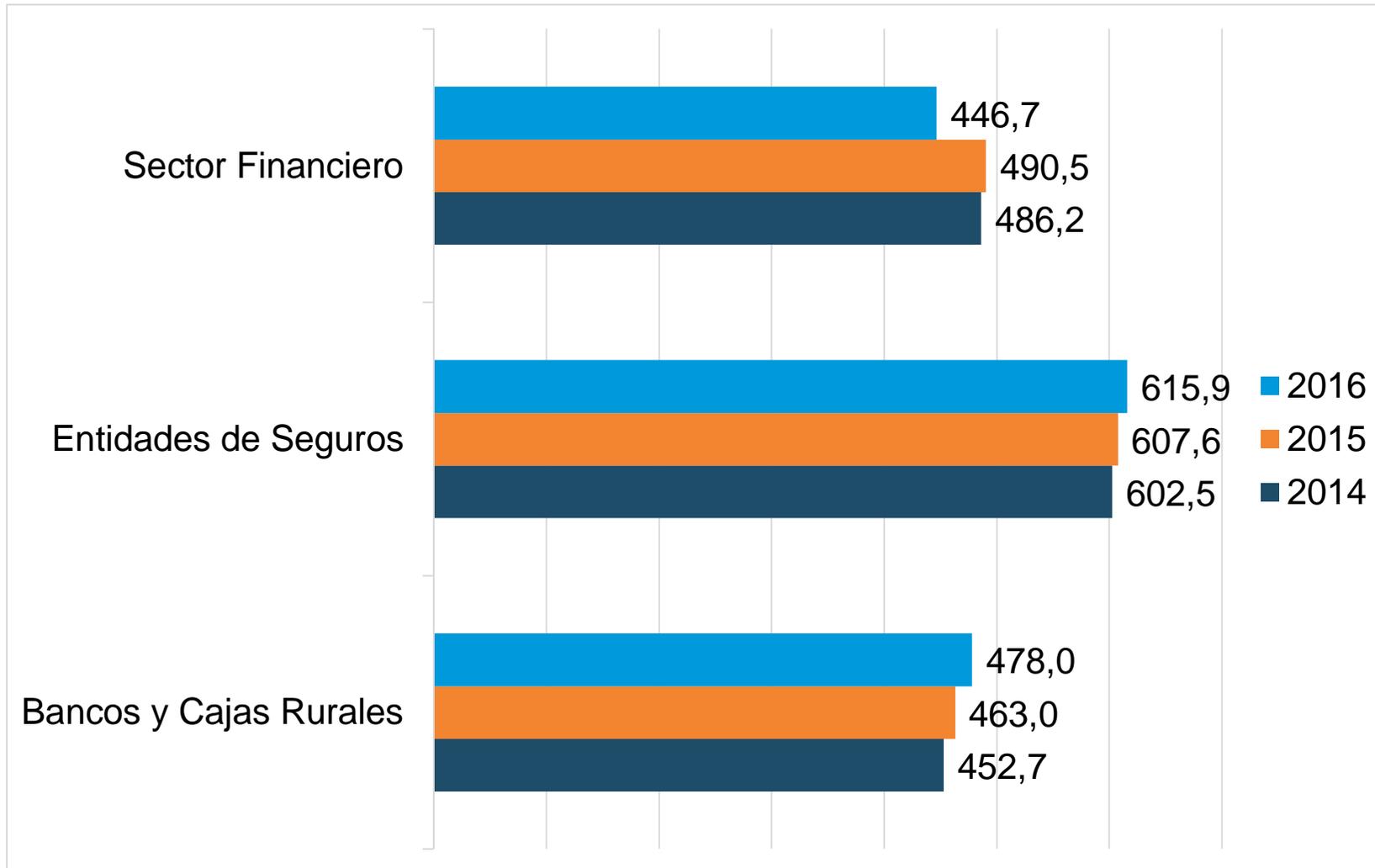


Inversión

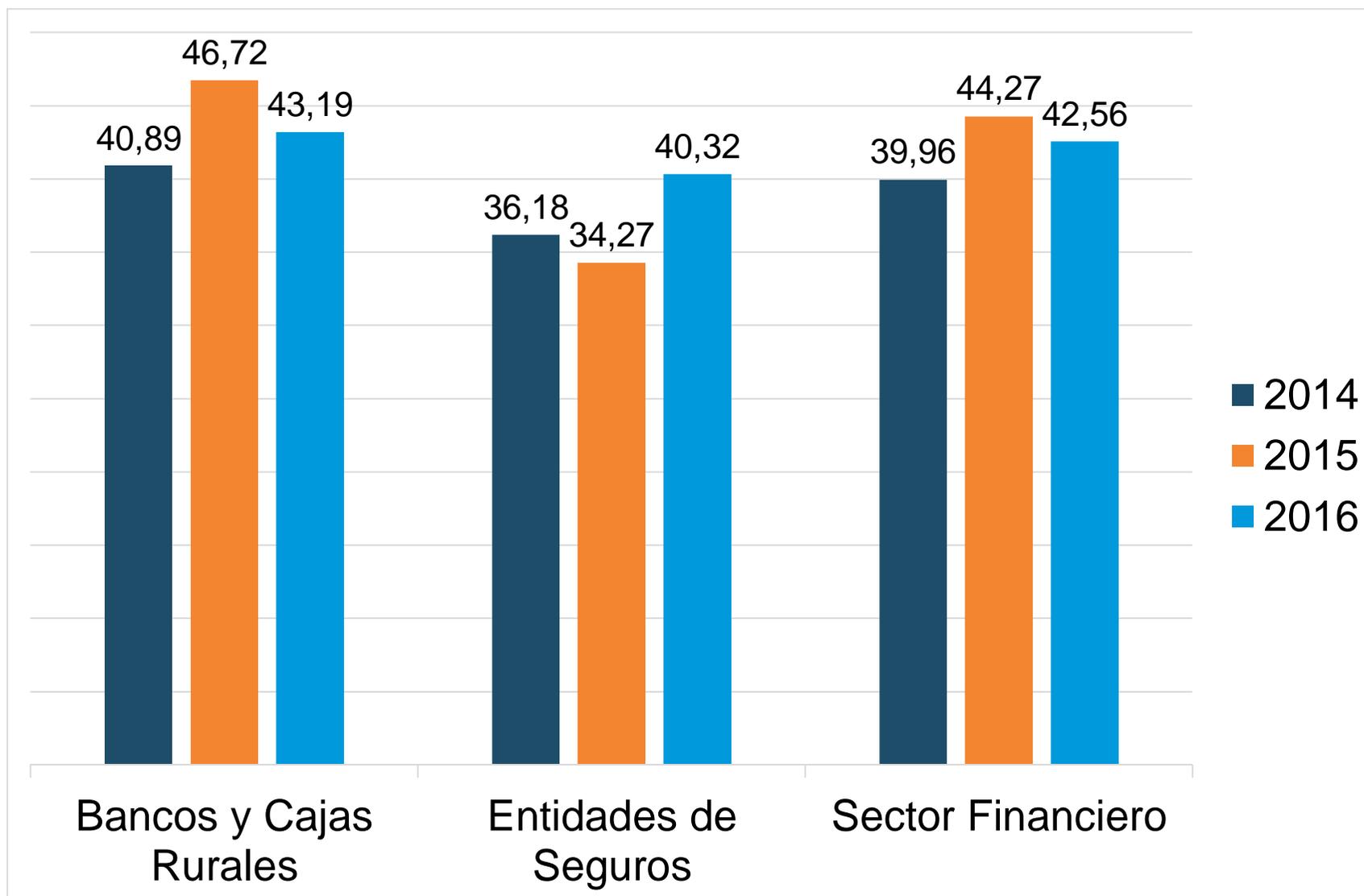
Inversión en Formación sobre Masa Salarial Bruta



Inversión media por empleado

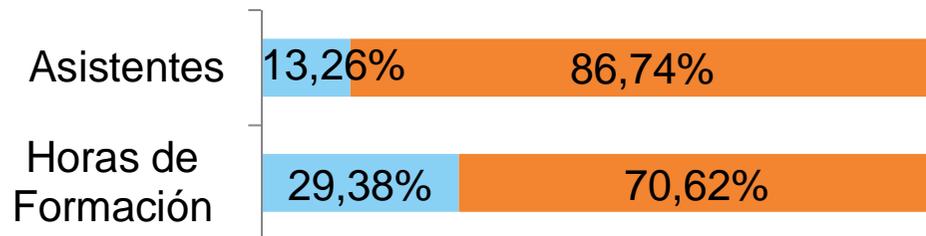


Horas medias de formación por empleado

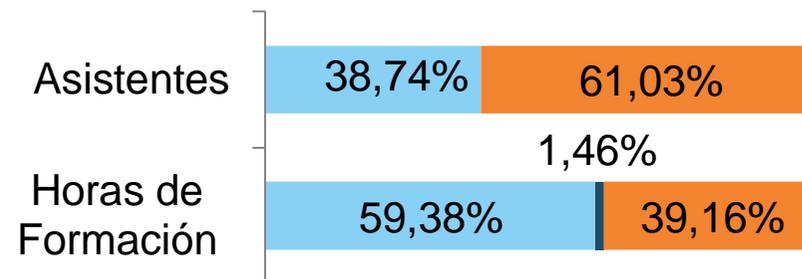


Formación según metodología utilizada

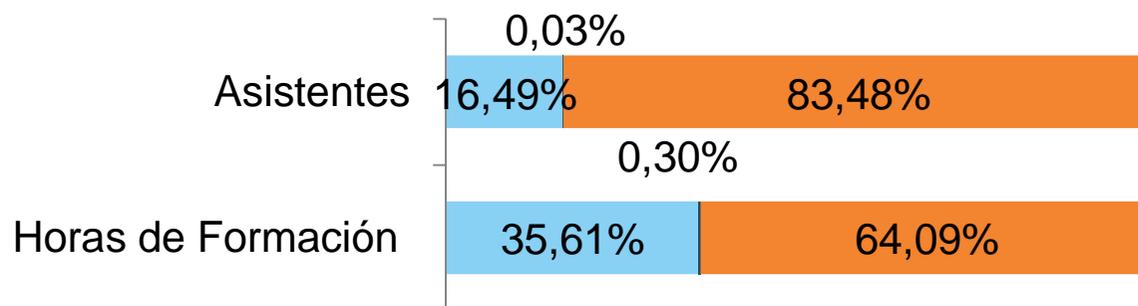
Bancos y Cajas Rurales



Entidades de Seguros



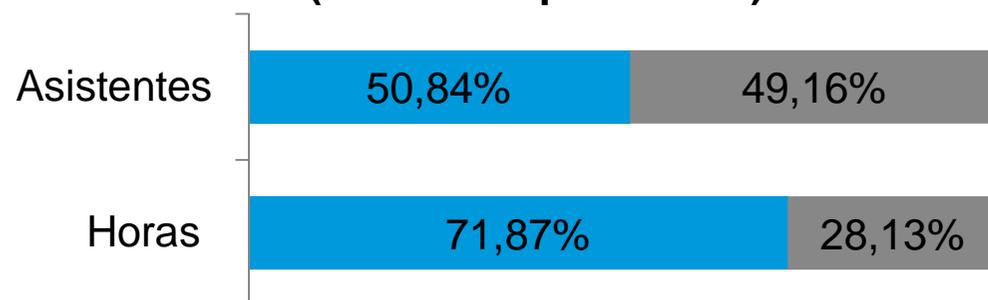
Sector Financiero



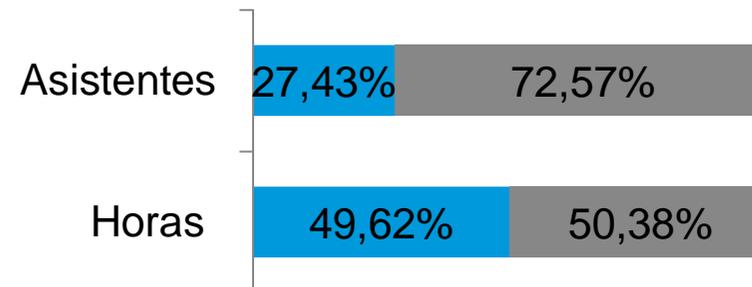
■ Formación Presencial ■ Formación Distancia ■ Formación Online

Formación interna/ externa

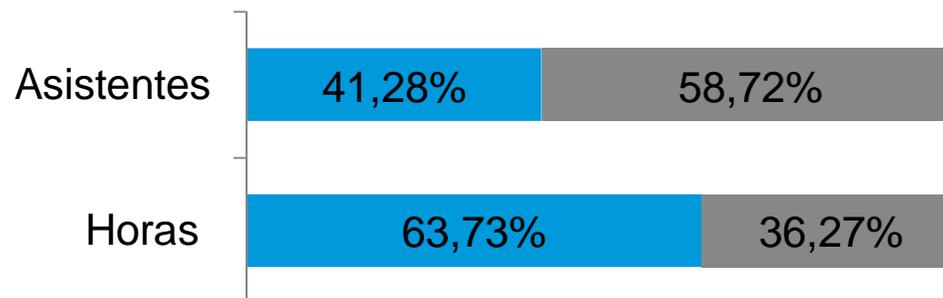
Bancos y Cajas Rurales (formación presencial)



Entidades de Seguros (total formación)



Sector Financiero

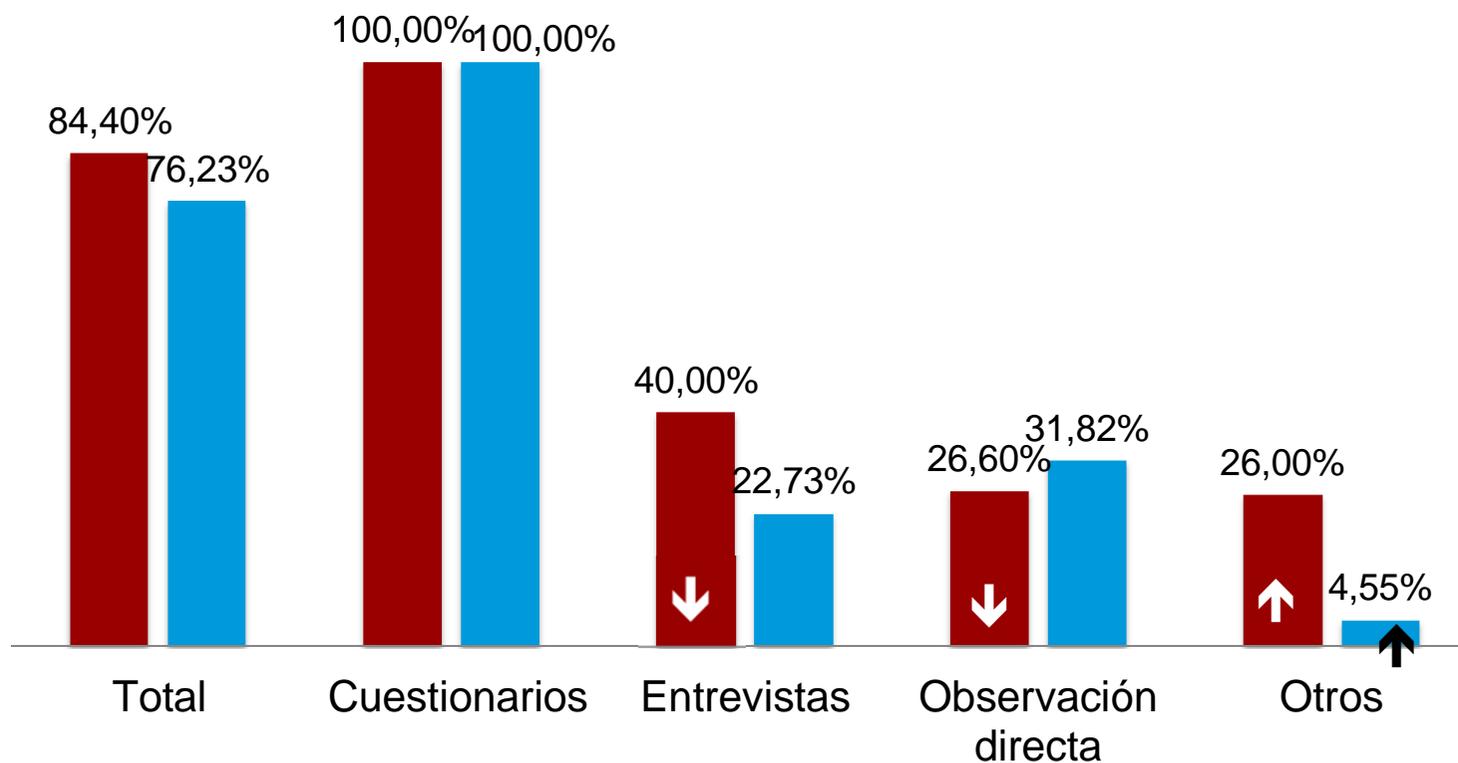


■ Monitores/Tutores Externos ■ Monitores/Tutores Internos

Evaluación de la formación (1)

Evaluación de la satisfacción

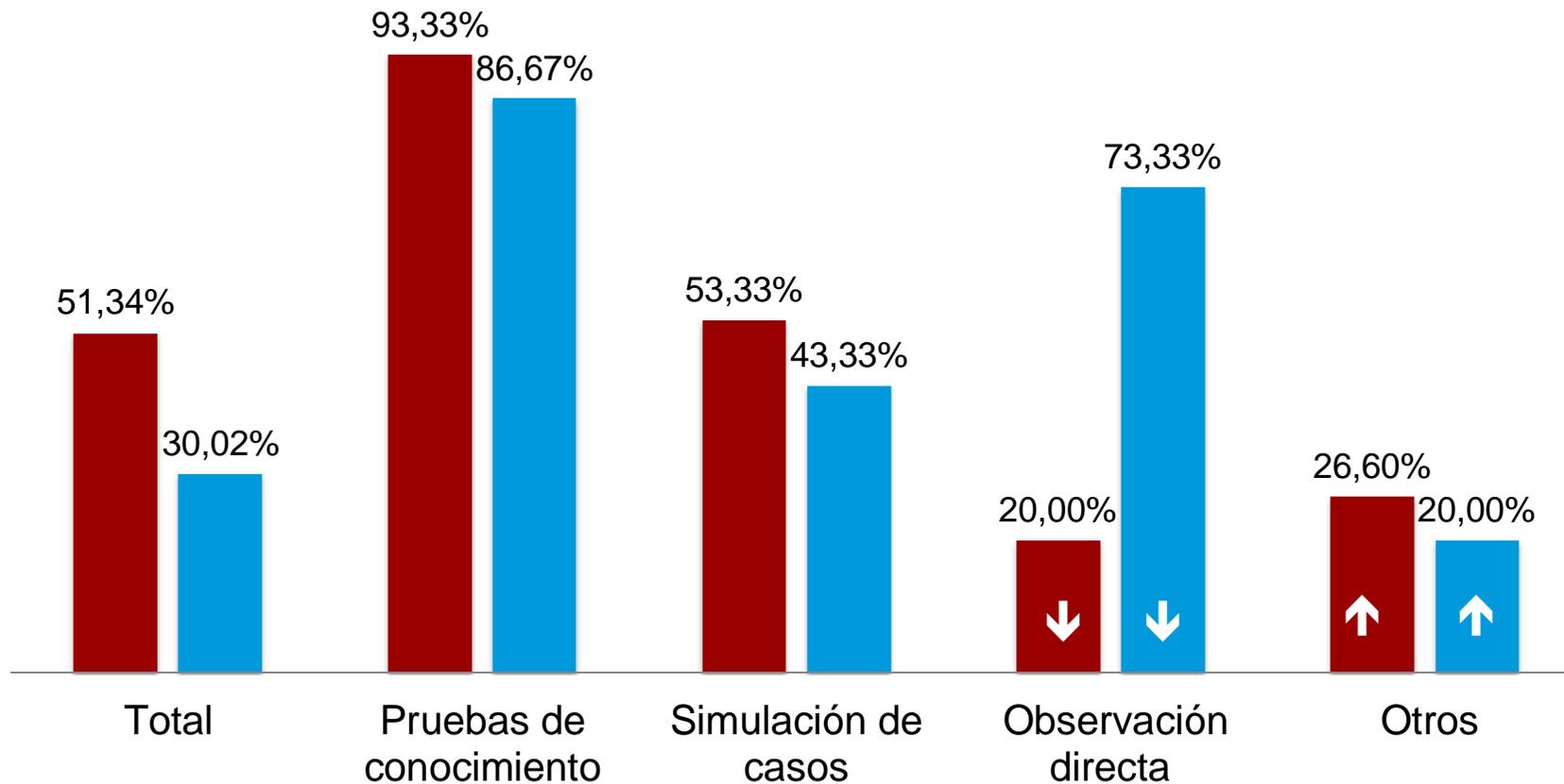
■ Bancos y Cajas Rurales ■ Entidades de Seguros



Evaluación de la formación (2)

Evaluación del aprendizaje

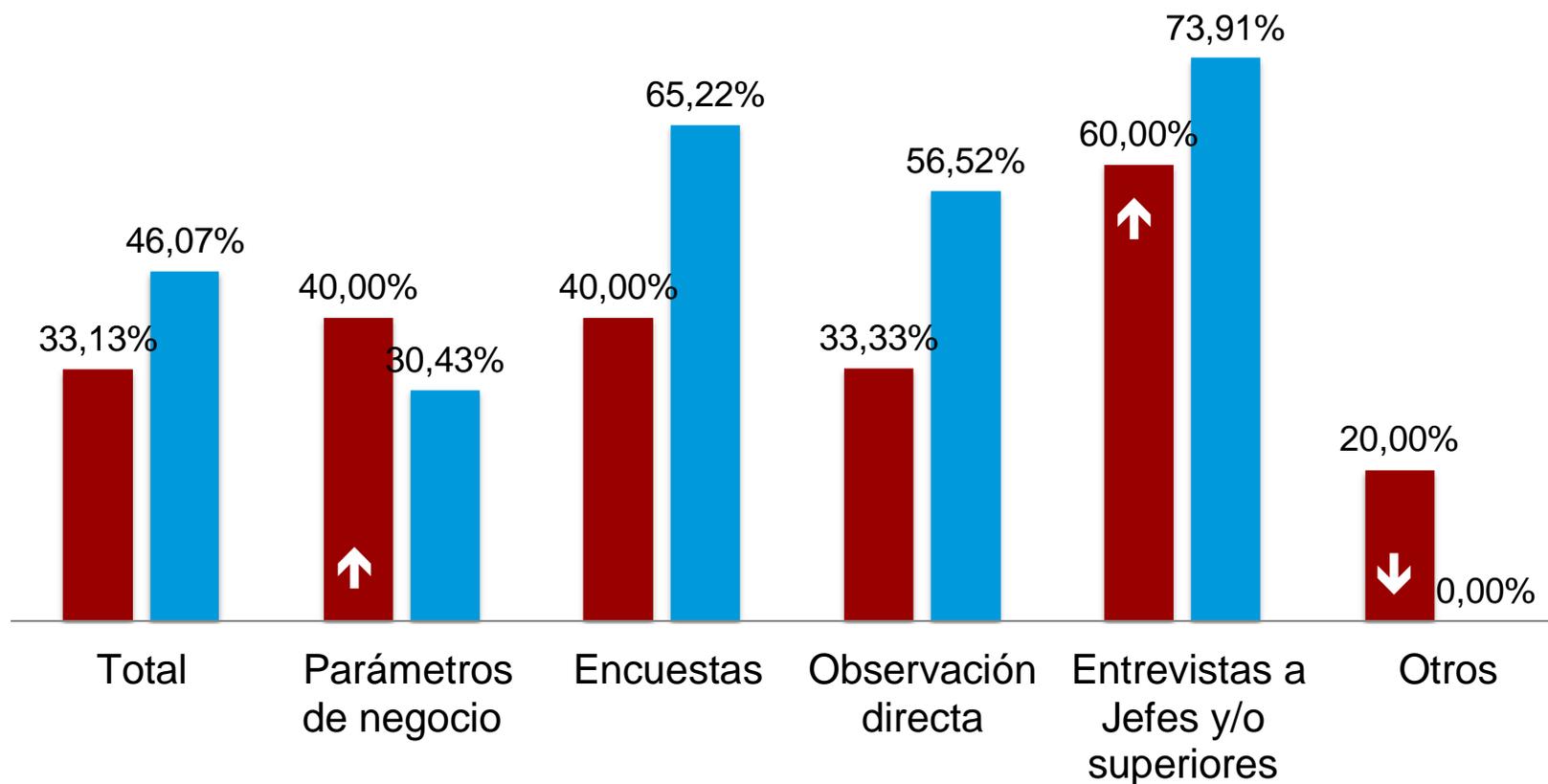
■ Bancos y Cajas Rurales ■ Entidades de Seguros



Evaluación de la formación (3)

Evaluación de la aplicabilidad

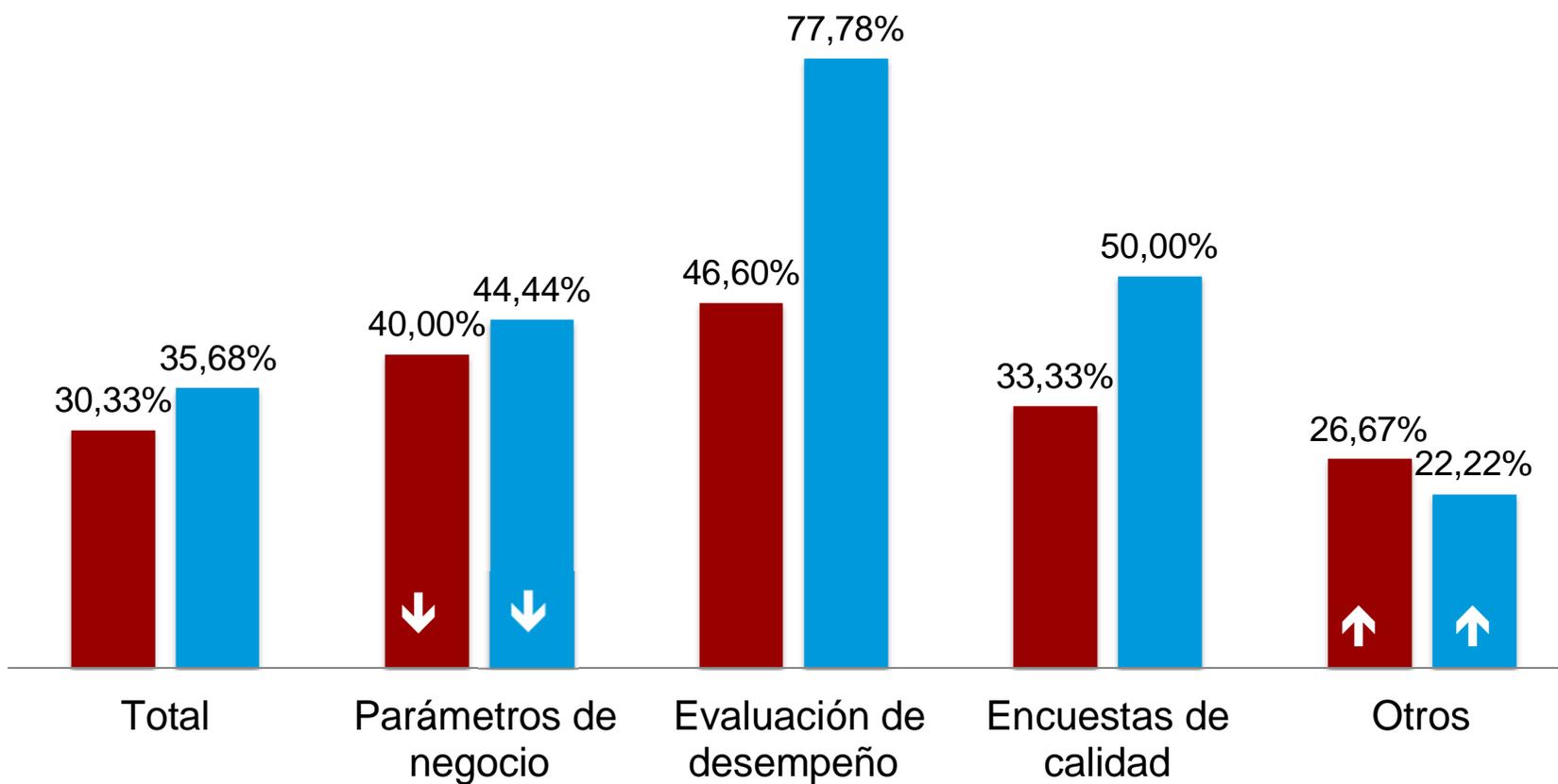
■ Bancos y Cajas Rurales ■ Entidades de Seguros



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
formacion@icea.es



www.gref.org
info@gref.es