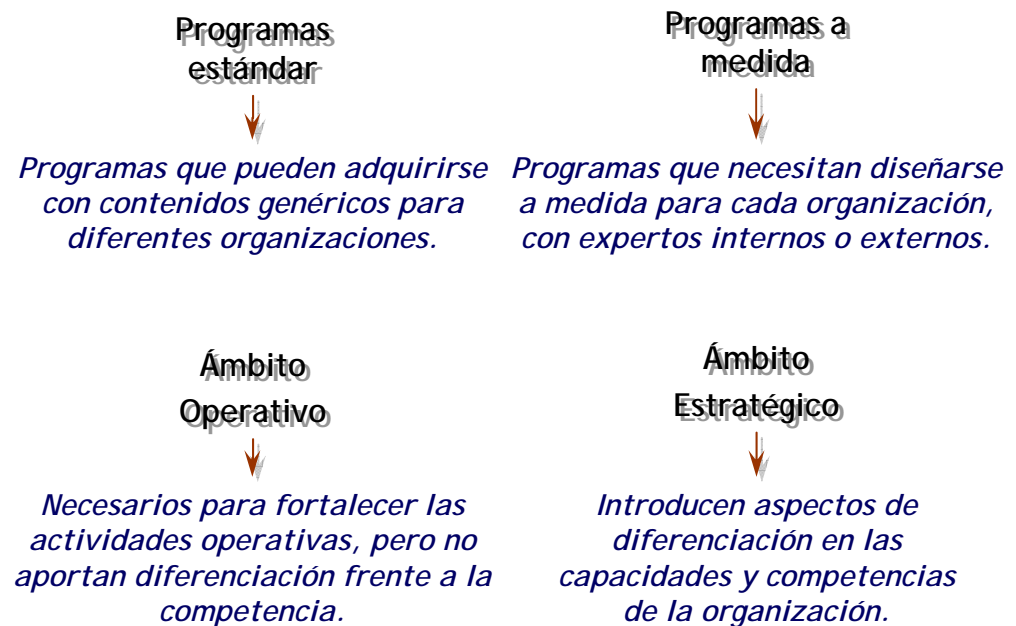


La contención del gasto en formación obliga a establecer prioridades en los programas formativos.

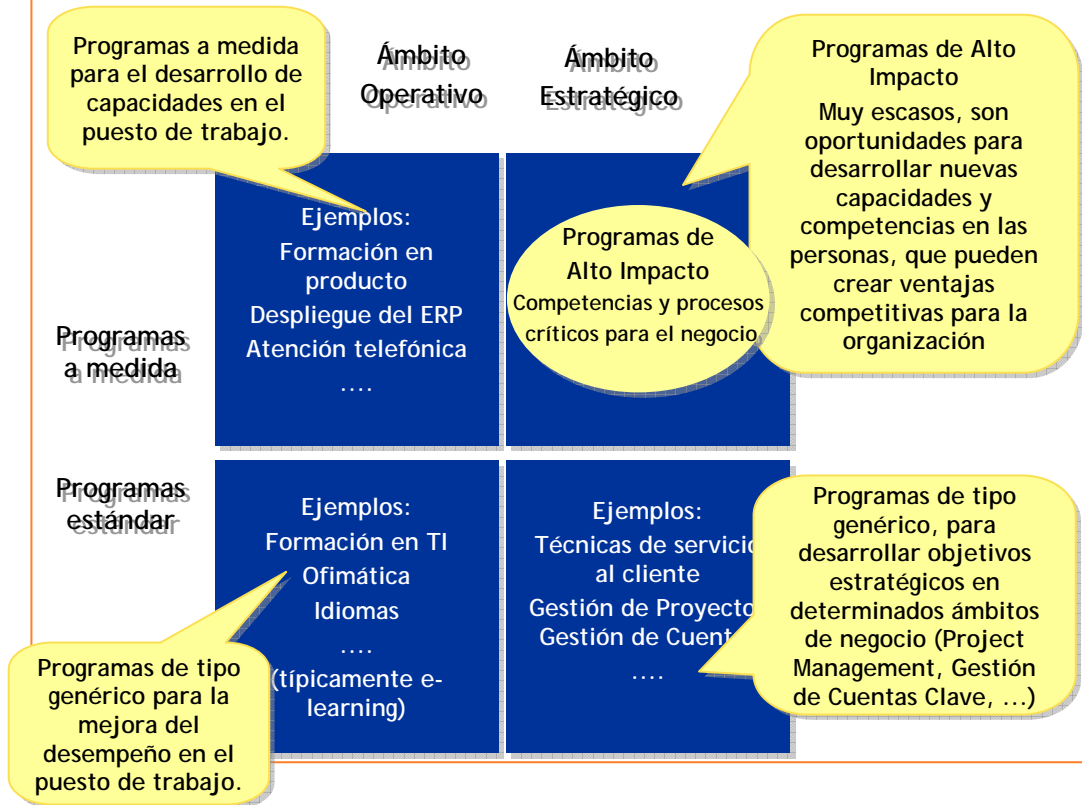
- Una de las principales inquietudes de los directivos en periodos de crisis es la contención -o reducción- del gasto. Y adicionalmente, rentabilizar al máximo cada euro gastado -o invertido-.
- Dejando a un lado el debate sobre si la formación debe ser considerado como una inversión o como un gasto, hay dos actuaciones claras a desarrollar para mejorar la rentabilidad de la formación:
 - **Decidir en qué programas invertimos** el presupuesto de formación. Para ello, se analiza en este resumen un modelo de inversión en formación propuesto por Bersin.
 - **Medir el impacto de la formación.** Para ello, existen distintas metodologías, desde los modelos clásicos de Kirkpatrick o Phillips, hasta las aproximaciones de Brinkerhoff o el marco para la medida del aprendizaje de alto impacto de Bersin, que se revisará en un resumen posterior (ver [La medida del impacto de la formación.](#))

- El recorte o contención de los gastos en los presupuestos de formación supone la necesidad de **asignar a cada uno de los programas formativos parte del presupuesto.** ¿Cómo realizar esta asignación? ¿Reducir de manera proporcional los presupuestos de cada programa? ¿Eliminar algunos de ellos y mantener sólo unos pocos? ¿Cómo establecemos las prioridades de inversión?
- El modelo propuesto por Bersin ("The Training Investment Model") se basa en clasificar, en dos dimensiones, los distintos programas formativos que se acometen en la empresa:
 - Programas a medida vs. programas estándar.
 - Programas en el ámbito operativo vs. programas en el ámbito estratégico.



Rentabilizando la inversión en formación.

- A partir de estas dos dimensiones, identificamos una matriz de prioridades con la que podemos clasificar los distintos programas formativos previstos.



Pasos para aplicar el Modelo

1. Identificar todas las posibles acciones o programas de formación y desarrollo a poner en marcha en la organización.
2. Realizar una clasificación inicial de los programas en la Matriz, desde una perspectiva interna (Área de Formación o de RR.HH.). Para ello, conviene analizar factores como:
 - ¿Tiene el programa algún directivo como espónsor? ¿Lo financia algún Negocio? ¿Está el programa considerado como "crítico"? ¿Está relacionado con alguna competencia/tecnología o innovación clave?
3. Revisar esta clasificación con las Áreas de Negocio (directivos y personal clave). Se trata de obtener información sobre los aspectos más relevantes de cada programa, con la finalidad de segmentar los que "caen" a la derecha de la matriz del resto de programas.
4. Segmentar definitivamente los programas en los 4 cuadrantes, diferenciando claramente los que deben situarse en el cuadrante superior derecho (que deben ser unos pocos, pero acaparar las inversiones más estratégicas) y los del cuadrante inferior derecho.
5. Asignar el presupuesto a cada cuadrante. Una forma típica de asignación es mediante el reparto porcentual del presupuesto. El cuadrante superior derecho debe acaparar un porcentaje sustancial, mientras que el coste asignado a los programas del cuadrante inferior izquierdo debe ser minimizado.