

## Capítulo 9. Conclusiones finales y líneas de investigación futuras.

### 9.1. Conclusiones finales relacionadas con la comprobación de las hipótesis de partida y con la realización del trabajo de campo.

#### 9.1.1. Aspectos generales.

Nuestra investigación se ha enfrentado a una realidad empresarial con unas características muy concretas -dentro del segmento analizado formado por la gran empresa catalana- y que marcan, en buena parte, la necesidad de modelos de control de gestión de todo tipo que requieren las compañías para el adecuado seguimiento de su función de formación.

Nos hemos situado dentro de una tipología de empresa que reconoce sufrir rápidos y continuos cambios en el entorno que la rodea. Cambios que afectan, como no podía ser de otra manera, a la función de formación y a sus responsables. Prácticamente dos tercios de las compañías disponen de un departamento específico para abordar la función de formación y, al frente del mismo, se encuentran responsables cuya formación académica de base se centra en especialidades relacionadas con las ciencias humanas y sociales.

Por otra lado, la práctica totalidad de las grandes empresas catalanas dice conocer la inversión total realizada en formación, sin embargo, muy pocas conocen –ni tan sólo aproximadamente- la rentabilidad de esa inversión. Hay que subrayar, de todas maneras, que la disparidad de conceptos que son considerados como inversión en formación por unas compañías en comparación con otras (heterogeneidad de criterios de imputación de costes en materia de formación), hace que las cifras que aportan las empresas, en lo que se refiere a su presupuesto de formación, sean difícilmente estandarizables y comparables entre sí.

En cualquier caso y, salvando la importante matización de esa escasa homogeneidad de los datos proporcionados que comentábamos en el párrafo anterior, las grandes empresas de Catalunya invierten alrededor del 1,8% de su masa salarial bruta en materia de formación.

Ese dato sitúa a nuestra población de empresas en cifras que están alrededor de la media nacional y bastante por debajo de la media europea en cuanto a inversión en materia de formación, dándose la circunstancia de que aquellas empresas que invierten un mayor porcentaje de su masa salarial bruta en materia de formación, conocen algo mejor la rentabilidad de esa inversión que aquellas que invierten menos.

Es patente y, ello se corrobora por muchos detalles, la poca importancia en general que se otorga por parte de las empresas analizadas a los aspectos económicos relacionados con el departamento de formación. Entre otros factores, el hecho de que menos del 60% de los responsables de formación de las empresas reciban información contable centralizada sobre la marcha de su departamento, se convierte en una muestra clara de esa escasa importancia. Además, normalmente esa información tan sólo se centra en aspectos relacionados con el coste de esa formación y, muy raramente, en temas relacionados con el retorno de la inversión en formación.

Finalmente, creemos importante enfatizar la gran dependencia que muestra la gran empresa catalana de los diversos fondos de subvención a la formación. De hecho, prácticamente el 100% de las empresas analizadas realizan formación subvencionada. Ello no es un dato preocupante en sí mismo, lo que sí es preocupante es el poco convencimiento real de las empresas en la efectividad de la formación.

Es por ello sorprendente e incluso preocupante el hecho -que comprobamos perfectamente en nuestro trabajo de campo- de que, si disminuyeran sustancialmente las subvenciones a la formación la respuesta de las empresas sería también una importante reducción en las partidas destinadas a inversión total en formación en las mismas.

Sin embargo, es curioso observar como son las empresas que más invierten en formación (en términos de porcentaje sobre su masa salarial bruta) las que menos modificarían su política de inversiones en ese campo en caso de reducirse las subvenciones públicas.

### **9.1.2. Conclusiones relacionadas directamente con la comprobación de las hipótesis de trabajo.**

Continuando con este breve apartado de conclusiones, es obligado en este momento remontarnos a las motivaciones que iniciaban esta investigación y que están básicamente reflejadas en el capítulo primero de este documento.

En dicho capítulo recogíamos:

- Tres hipótesis de trabajo relacionadas con el colectivo de empresas objeto de nuestra investigación.
- Una consecuencia lógica derivada de la comprobación total o parcial de esas hipótesis.

- En el caso de que se cumplieran las hipótesis de trabajo, la necesidad de construir un esquema metodológico propio que permitiera un tratamiento diferente del control de gestión en el área de formación.

Vayamos por partes. En cuanto a **las hipótesis de trabajo**, éstas eran las que reproducimos a continuación:

- **La primera de las hipótesis**, estriba en el supuesto de que el universo de empresas representado por la muestra analizada, no es en su mayoría plenamente consciente del alcance de los costes absolutos en que incurre con las actividades de formación. Por ese motivo, entendemos que la construcción de una matriz de costes que permita ordenar y valorar todos los posibles costes en que incurre la empresa puede proporcionar un gran valor añadido a los correspondientes gestores en los momentos de toma de decisiones.

Esta hipótesis ha quedado plenamente demostrada a través de nuestro trabajo de campo. Efectivamente, a pesar de que tres cuartas partes de las empresas tienen un centro de costes asignado para las partidas relacionadas con la formación, el responsable de formación no recibe normalmente información contable centralizada sobre la mayoría de conceptos de coste que definimos como internos u ocultos (coste de las horas no trabajadas por los participantes en las actividades de formación, amortizaciones, alquileres, incentivos, utilización de monitores internos, etc.), e incluso sobre otros muchos que calificamos como costes patentes (costes de desplazamiento, estructura básica del departamento, etc.) que, sin ninguna duda, deben considerarse como elementos relevantes en el coste de la formación.

Es debido, por tanto, a la falta de esa información contable centralizada, por lo que la mayor parte de responsables de formación de las empresas, en especial las del sector de servicios financieros, llevan controles adicionales a los que facilita la contabilidad de la compañía, sobre generadores de coste de formación.

Existe, por lo tanto, una amplia multitud de conceptos que son considerados como costes en unas empresas sí y en otras no. Por ello podemos afirmar que las empresas tienen un conocimiento parcial del esfuerzo inversor que realizan en formación y que, en sus modelos de contabilidad de gestión, deben incluirse más generadores de costes que representen el consumo real de recursos en la actividad de formación.

Debido a esas grandes diferencias entre lo que unas y otras empresas consideran como costes de formación, las informaciones que las empresas aportan en cuanto a su esfuerzo en esa materia (medido en términos de % sobre masa salarial bruta), son muy difícilmente comparables entre sí.

De ahí, como veremos luego, la necesidad de unificar criterios a través de la creación de un nuevo modelo de control de costes de la formación.

- **En segundo lugar**, tenemos la hipótesis de que las empresas que nos ocupan, probablemente debido a la falta de una metodología razonablemente aplicable y a la dificultad intrínseca de su medición, no utilizan sistemas de evaluación de la formación desde un punto de vista de su impacto económico, es decir, considerándola como una inversión a todos los efectos. De corroborarse esa hipótesis, deberíamos aportar herramientas y metodología que permitan a las empresas cubrir en la medida de lo posible este vacío y acercarse a una medida aproximada de la rentabilidad de la formación.

Relacionado con esa hipótesis, comprobamos a través de nuestro trabajo de campo como los expertos de las empresas encuestadas apuestan decididamente por un práctico mantenimiento de los niveles en los que se produce actualmente la evaluación de la reacción de los alumnos y la evaluación del aprendizaje. Es decir, observamos que, los niveles en los que se realiza este tipo de evaluación en la actualidad, parece suficiente para las empresas encuestadas.

Sin embargo, las grandes empresas catalanas, sí apuestan fuertemente por un incremento sustancial en las actividades tendentes a conseguir una lectura de la evaluación de la transferencia al puesto de trabajo y una evaluación del impacto económico de la formación, muy superiores en cuanto a su aportación a la información de gestión a la que se tiene hoy en día.

También en este caso, la hipótesis ha quedado plenamente demostrada por nuestro trabajo de campo.

Efectivamente, se demuestra que es muy pequeño – prácticamente irrelevante - el número de empresas que han realizado en alguna ocasión intentos por efectuar medidas de la evaluación de la transferencia al puesto de trabajo y todavía más pequeño el número de las que han intentado hacer mediciones sobre la evaluación del impacto económico. Los pocos intentos realizados han utilizado todo tipo de sistemas de medición con una metodología dispar.

Por ello y, a pesar de que la inmensa mayoría de las compañías dice conocer el montante total de la inversión anual en formación (si bien, serían aquí aplicables las matizaciones explicitadas más arriba), es obvio que la práctica totalidad de las empresas dice desconocer totalmente la rentabilidad que teóricamente proporciona la inversión en formación.

Y, también de forma coherente con nuestra hipótesis, queda demostrado que, entre los principales motivos que causan esa falta de conocimiento de la rentabilidad de la formación, se encuentran la falta de metodologías adecuadas y las dificultades de medición.

Ello nos ha llevado a construir un modelo que aporte esa metodología de la que no disponen las empresas y que, en la medida de lo posible, facilite y haga más sencilla la medición de la rentabilidad.

- **Por último**, estimamos que dada la procedencia en su formación, básicamente humanística, que tienen la mayoría de responsables de formación de una buena parte de las grandes empresas analizadas, existe una gran preocupación por los aspectos metodológicos fundamentales de la formación: análisis de necesidades, planificación de la formación, metodologías y técnicas de impartición, etc., pero no existe una preocupación tan clara por el control de gestión del área de formación considerándola como un centro de beneficios de la compañía.

Coherentemente con nuestra hipótesis, no sorprende observar como poco más de la mitad de las empresas encuestadas dicen recibir alguna información de gestión mínimamente organizada. Esa situación fuerza a los responsables de formación a elaborar información de gestión específica dirigida básicamente a la dirección de RRHH y/o a la dirección general y en la que vierten, sobre todo y, de forma complementaria al aspecto contable, información relacionada con el volumen de actividad realizado.

Esa información de gestión que se remite desde el departamento de formación a la dirección de RRHH, es de tipo más operativo y se remite con más asiduidad que la que circula a la dirección general. En cualquier caso, conviene recordar que una parte muy elevada (en concreto, cerca del 80% de los puntos relevantes) de la información de gestión que se dirige a RRHH y dirección general contiene aspectos relacionados, principalmente, con el volumen de actividad, temática de la formación y costes de la misma. Hay muy poca información sobre rentabilidades y calidad.

Esa información de gestión de la que dispone el departamento de formación, es utilizada para tomar decisiones en, aproximadamente, dos tercios de las empresas, siendo los responsables de formación con base académica de tipo humanístico aquellos que utilizan con más asiduidad esa información cara a la toma de decisiones.

Esa circunstancia en cuanto a la utilización de la información para la toma de decisiones que se da entre los responsables de formación con base académica humanística es, de alguna forma, contraria a nuestra hipótesis, puesto que en la realidad el tipo de formación humanística del experto parece influir positivamente en la utilización de la información de gestión para la toma de decisiones a nivel del propio departamento de formación y no al contrario.

Podríamos concluir, por tanto que, en el caso de la tercera y última hipótesis, ésta ha quedado demostrada tan sólo parcialmente ya que, si bien, como se puede leer en las conclusiones del trabajo de campo (capítulo cuatro apartado tres), es obvia la procedencia masiva de los responsables de formación de las empresas de áreas de conocimiento de corte humanístico, también es mayoritaria la percepción de los mismos de que es necesaria una mayor profundización por parte de las empresas, en los aspectos relacionados con la evaluación económica de la formación.

En cualquier caso, sí es cierto que, por las características de las áreas de conocimiento de las que suelen proceder los responsables de formación, la necesidad de método para poder acercarse a unos modelos de control de costes y de análisis de

la rentabilidad que permitan una comunicación con la alta dirección utilizando el mismo lenguaje de ésta, se hace absolutamente esencial.

Finalmente, los propios expertos encuestados concluyen afirmando que los factores principales que determinan la bondad de la actuación de un departamento de formación, son la rentabilidad de la inversión, la transferencia al puesto de trabajo, la calidad de la formación y el impacto en los costes de la actividad de formación. Sobre ellos debe ponerse el énfasis en cualquier modelo de control de gestión.

## **9.2. Conclusiones finales relacionadas con la construcción de un esquema metodológico y su aplicación en piloto en empresas.**

### **9.2.1. Construcción de un esquema metodológico. Conclusiones.**

Siguiendo con nuestro análisis, la demostración total de dos de las hipótesis que hemos mencionado y parcial de una tercera, corroboran nuestra presunción de que, por parte de la alta dirección, la percepción habitual que existe del departamento de formación, es la de un centro de coste que utiliza recursos de la compañía y que realiza y gestiona un determinado tipo de actividad cuya evaluación se centra en guarismos poco finalistas y alejados del resultado del negocio como, horas-hombre de formación, número de actividades de formación realizadas, etc. Esta presunción queda también demostrada por las conclusiones del trabajo de campo recogidas en el capítulo cuatro, apartado tres.

Aparte de demostrar nuestras hipótesis de trabajo, pretendíamos, además, construir un esquema metodológico que permitiera ayudar a las empresas a superar total o parcialmente las carencias que se desprendían de la demostración de las hipótesis de trabajo.

Para ello y, basándonos en la investigación bibliográfica y en las conclusiones específicas de nuestro trabajo de campo, diseñamos un Modelo de Control de Gestión Económica de la Formación (en adelante “el modelo”), que se divide en tres submodelos, a saber:

- El Modelo de Análisis de Costes de la Formación (MACF) que se diseña y describe en detalle en el capítulo cinco.
- El Modelo de Análisis de la Rentabilidad de la Formación (MARF) que se diseña y describe en detalle en el capítulo seis.
- El Cuadro de Mando Operativo (CMO), que es, de hecho, una fusión a nivel de información de gestión, de los anteriores modelos y que se describe en detalle en el capítulo siete.

Nuestro último reto en esta investigación es el de poder comprobar que el modelo diseñado y, por tanto, sus submodelos, son valorados positivamente por las empresas y que las aplicaciones piloto realizadas ayudan efectivamente a las mismas a superar algunos de los problemas que se recogían en las hipótesis de trabajo.

Tal y como se recoge en el capítulo anterior, el análisis del modelo efectuado por las empresas que han colaborado en la última fase de la investigación (Winterthur, Nutrexa y Zurich) y, la prueba piloto realizada (en la Escuela Zurich, tal y como se recoge en el capítulo anterior), permiten corroborar que la aplicabilidad del modelo es real y que, salvando lógicas problemáticas específicas de cada empresa relacionadas con la adaptación a sus características concretas o a su disponibilidad de información, el modelo es totalmente válido y lo suficientemente flexible como para poder ser de utilidad a las empresas en la superación de los problemas y consecuencias generados por el cumplimiento de las hipótesis de partida de la investigación.

Veamos, más específicamente, cuáles son las conclusiones extraídas por las empresas al analizar en general el modelo de control de gestión económica de la formación y sus tres submodelos; MACF, MARF y CMO, como un todo.

- La opinión generalizada de las tres empresas que participaron en la fase de testeo de los modelos era que nos encontrábamos ante una herramienta práctica, novedosa, coherente, estructurada, completa y con una elevada capacidad analítica para el control de la dimensión económica que tiene la formación empresarial.
- Por su estructura y relativo fácil manejo, las empresas opinan que el modelo de control de gestión económica de la formación puede potenciar la evaluación económica en los departamentos de formación, convirtiéndose así, en un magnífico catalizador para que dichos departamentos pasen a ser contemplados como generadores de valor y facilitadores del cambio, así como a desempeñar un papel todavía más vital como herramienta clave para mantener la competitividad de las empresas.
- Tanto el MACF como el MARF y el CMO, son definidos por las empresas como herramientas diseñadas para analizar la formación desde el enfoque de impacto en el negocio, no desde una perspectiva meramente académica o pedagógica. Ambos modelos tienen su pleno sentido superando incluso el ámbito del análisis de costes o de rentabilidad, es decir, como herramientas que, evitando la subjetividad, convergen en la elaboración de un cuadro de mando operativo de la Formación.
- MACF y MARF permiten una valoración de la formación no sólo a nivel presupuestario, sino también a nivel de coste-beneficio desde dos puntos de vista:
  1. **Nivel de coste-efectividad**, es decir, comparando en concepto de coste los diferentes métodos de formación por los cuales un objetivo puede alcanzarse.
  2. **Nivel de inversión**, o sea, comparando los resultados de la inversión en formación con los posibles resultados de otras formas de inversión distintas y, por tanto, profundizando en el concepto de coste de oportunidad de la formación.

- Todas las empresas insisten en la necesidad de adaptar los modelos de forma específica a su casuística y características concretas, para poderlos aplicar de manera más efectiva como herramientas de medición del impacto estratégico de la formación impartida, de la inversión realizada en la misma y de su rentabilidad.

Si analizamos específicamente el MACF, obtendremos las siguientes conclusiones.

- El modelo es considerado en extremo valioso y adecuado, ya que permite realizar una clara discriminación en lo que se refiere a en qué generadores de coste se concentra la inversión de las acciones formativas, enriqueciendo de manera sustancial el análisis de costes de los Departamentos de Formación.
- Es considerado de gran interés el que, el modelo no sólo contempla el tradicional estudio de los costes directos e indirectos, sino que introduce el análisis de los costes patentes y ocultos. Este completo estudio de todas las variables de coste, conduce a la posibilidad cierta de realizar un análisis muy realista de las distintas dimensiones de las inversiones en programas formativos concretos o del Departamento de Formación en su totalidad y, además, lleva a las compañías a una reflexión sobre el concepto que tenían de lo que debía considerarse como inversión en formación.
- La aplicación del MACF requiere de una adecuación previa entre los sistemas contables aplicados por las compañías y la filosofía de información global del propio modelo. La necesidad de acceso a la información contable requerida por parte del departamento de formación sin restricciones de ningún tipo, se hace imprescindible para que la aplicación del modelo sea simple.

En el caso del MARF, las conclusiones específicas que podemos obtener, son las siguientes.

- El concepto de filtros de evaluación y la relación detallada de los mismos, así como la implementación de las categorías de formación y la no necesidad de aplicar en el 100% de los casos factores de conversión, son considerados por parte de las empresas como elementos altamente interesantes y cargados de pragmatismo, ya que el pretender realizar un análisis de rentabilidad de todas las acciones formativas, puede conducir a un nivel de complejidad y de coste excesivo. La aplicación de estos elementos se ve también como un peligro ya que, de no aplicarlos de manera muy rigurosa y consciente, se puede caer en la tentación de evaluar tan sólo aquellas actividades especialmente obvias y cuya evaluación no incorpore especial dificultad.
- También el establecimiento previo de los indicadores ligados a la definición del problema a abordar es considerada una aportación ya que permite un enfoque finalista del propio desarrollo de los programas formativos, a la vez que facilita la labor de evaluación posterior.
- En opinión de alguna de las empresas puede resultar compleja su aplicación dado el sistema de consulta y participación de los directivos clave que se introduce en el mismo. Sin embargo, este sistema de consulta y participación es, a la vez,



interpretado como un elemento muy rico y valorable positivamente puesto que permite asegurar –vía implicación de los directivos- una mayor transferencia de la formación al puesto de trabajo. Ciertamente introduce, sin embargo, una complejidad que, en cualquier caso, es difícil de evitar.

- Es considerada como positiva por las empresas, la enumeración de posibles métodos de recogida de información. La lista de métodos es completa y cada uno de ellos está muy bien descrito y argumentado con lo que se aporta algo muy importante, de lo que carecen otros modelos (en especial los de Kirkpatrick y Phillips), como es “proceso” a la evaluación económica de la formación.

### 9.3. Líneas de investigación futuras.

El trabajo de investigación que se ha recogido en las páginas que anteceden, nos conduce, como no podría ser de otra forma, hacia una variedad de nuevos campos de desarrollo puesto que, a la vez que avanzamos en la contrastación de hipótesis y en la obtención de conclusiones relacionadas con la investigación inicial, se abren otras incógnitas y líneas de avance que permitirán nuevos trabajos de investigación futuros.

En cualquier caso, podemos afirmar ya que ha sido enormemente fructífero y motivador el poder desarrollar este estudio, en el que hemos podido profundizar sobre:

- La situación real de las grandes empresas de Catalunya en materia de evaluación y control de gestión económico de la formación.
- El estado del arte y los desarrollos teóricos que afrontan esta problemática, en especial los que se han generado en Estados Unidos.
- Las necesidades e inquietudes que tienen las empresas en cuanto a la manera en que les gustaría enfocar los sistemas de evaluación y control de gestión económico de la formación.

Todo ello nos ha permitido aportar soluciones, en forma de un modelo distinto de control de gestión económico de la formación con tres submodelos que pretenden dar respuesta a las necesidades identificadas previamente:

- El modelo de análisis de costes de la formación.
- El modelo de análisis de la rentabilidad de la formación.
- El cuadro de mando operativo.

Independientemente de las respuestas que hemos podido formular ante esa problemática y relacionadas con nuestras hipótesis de trabajo previas, fruto de la investigación bibliográfica, del trabajo de campo y de las aplicaciones piloto, hemos empezado a identificar nuevos campos de actuación que nos permitirán continuar en el futuro en determinadas líneas de investigación.

Varias de estas nuevas líneas de trabajo surgen de las sugerencias recogidas entre las empresas que han participado en el trabajo de campo, en especial de las tres empresas (Winterthur, Nutrexpa y Zurich) que participaron en la última parte del estudio, relacionada con la aplicación del modelo. Entre otras y, sin ánimo de ser exhaustivos, podríamos mencionar las siguientes:

- Dentro del campo de la contabilidad de recursos humanos (HRA), profundizar en el impacto de la formación sobre la cuenta de resultados “strictu sensu” –no solo a nivel del Beneficio Sintético obtenido (tal y como recoge hoy en día nuestro modelo)- como medio de evaluar el nivel de eficacia, y como vía para equiparar de forma definitiva los procesos de decisión sobre inversiones en formación a los que se puedan seguir para otra tipología de inversiones tradicionales.
- Estudiar la introducción, en el propio modelo, de sistemas que permitan “automatizar” y, a la vez, dimensionar cuál es el coste de alimentación del modelo de control de gestión. Recordemos que, por ejemplo, Nutrexpa sugería analizar la posibilidad de la administración indirecta del modelo, es decir, de su alimentación por parte del propio usuario de la actividad formativa.
- Analizar la posibilidad de introducir ratios genéricos de control y de mejora cara a poder efectuar un análisis comparativo de determinados datos esenciales con los de otras empresas comparables del mismo o de otros sectores (benchmarking).
- Profundizar en la búsqueda de vínculos (ya mencionados en el modelo original) entre los tres submodelos (en especial el MARF) con el Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton. Si bien el resultado económico es vital para la formación, cada vez adquiere más relevancia introducir la medición de intangibles que aparecen como “outputs” en las actividades formativas. Son dos perspectivas complementarias, que no contradictorias, para contemplar una misma realidad.

Evidentemente, a medida que avanzamos en la investigación se plantean continuamente nuevas hipótesis y planteamientos. Algunos de estos nuevos planteamientos han sido desbrozados y tratados durante el proceso de la investigación. Otros de esos planteamientos quedan abiertos como campos de investigación futura.

Sin embargo, todo trabajo concreto de investigación debe tener un final y tal vez haya llegado el momento de dar por finalizada la que nos ocupa.