

## Índice

Agradecimientos .....	10
<b>Parte I. Teorías y conceptos. Bagaje teórico previo.</b>	
Capítulo 1. Presentación.....	13
Capítulo 2. La formación en empresa. Conceptos teóricos de aplicación .....	19
2.1. La función de la formación en la empresa	
Conceptos y terminología .....	19
2.2. Una breve visión histórica de la evolución	
de la función de formación dentro de la empresa .....	27
2.2.1. Introducción.....	27
2.2.2. El periodo antiguo hasta la civilización	
Grecorromana .....	29
2.2.3. Feudalismo .....	33
2.2.4. De la Revolución Industrial a nuestros días .....	35
2.2.5. Bienvenidos al Siglo XXI.....	45
2.3. Importancia de la función de formación en	
la empresa actual.....	47
2.4. Concepción hipotética de la función de formación en	
la empresa como un centro de beneficio. El servicio de	
formación.....	59

2.4.1.	Antecedentes.....	59
2.4.2.	Funciones del servicio de formación.....	62
<b>Capítulo 3.</b>	<b>El control de gestión en la empresa. El Cuadro de Mando ...</b>	<b>75</b>
3.1.	<b>Los centros de beneficio. La gestión de la empresa totalmente orientada al beneficio.....</b>	<b>75</b>
3.2.	<b>Concepto de control en la empresa. Diferentes tipologías de control.....</b>	<b>79</b>
3.3.	<b>Control de gestión en la empresa: definiciones y objetivos .....</b>	<b>83</b>
3.4.	<b>Control de gestión: historia y tendencias .....</b>	<b>86</b>
3.5.	<b>El Cuadro de Mando. La visión de Kaplan y Norton.....</b>	<b>91</b>
3.5.1.	Antecedentes .....	91
3.5.2.	Nuevas visiones del Cuadro de Mando: Kaplan y Norton.....	93
3.5.3.	Perspectiva financiera .....	97
3.5.4.	Perspectiva del cliente .....	100
3.5.5.	Perspectiva del proceso interno .....	103
3.5.6.	La perspectiva de aprendizaje y crecimiento .....	106
3.5.7.	Diferencias entre el Cuadro de Mando Integral y las visiones tradicionales .....	109
3.5.8.	Ejemplo de aplicación del Cuadro de Mando Integral .....	112

## Parte II. El trabajo de Campo.

<b>Capítulo 4.</b>	<b>Características del control de gestión en el área de formación.....</b>	<b>118</b>
4.1.	<b>El caso de las grandes empresas catalanas. Hipótesis a contrastar y metodología de investigación.....</b>	<b>118</b>
4.1.1.	Investigación bibliográfica previa. Construcción del marco teórico de referencia .....	120
4.1.2.	Diseño y elección de la muestra para el estudio .....	121
4.1.3.	Diseño y elaboración del cuestionario .....	124

4.1.4.	Estudio de campo.....	127
4.1.5.	Construcción del modelo que surge de D-4.....	133
4.1.6.	Pruebas piloto del modelo en empresas .....	133
4.1.7.	Elaboración del informe final.....	133
<b>4.2.</b>	<b>Resultados concretos: situación del control de gestión en el área de formación de la gran empresa catalana .....</b>	<b>134</b>
4.2.1.	Aspectos y resultados genéricos del trabajo de campo .....	134
4.2.2.	Resultados en temas específicos relacionados con el control de costes .....	140
4.2.3.	Resultados relacionados con aspectos de evaluación del impacto económico de la formación.....	149
4.2.4.	Resultados relacionados con aspectos de modelos y tipos de información de control y seguimiento que utilizan las empresas .....	158
<b>4.3.</b>	<b>Necesidades reales de la gran empresa al enfrentarse al control de gestión de su área de formación.....</b>	<b>169</b>

### Parte III. Los modelos propuestos.

<b>Capítulo 5.</b>	<b>Metodología como elemento previo para la creación de un Modelo específico de costes para el área de formación.....</b>	<b>175</b>
<b>5.1.</b>	<b>Introducción.....</b>	<b>175</b>
5.1.1.	Conceptos generales .....	178
5.1.2.	Contabilidad general y contabilidad analítica.....	180
5.1.3.	Human Resource Accounting (HRA) o Contabilidad de los Recursos Humanos .....	182
5.1.4.	Conclusiones del trabajo de campo que afectan específicamente a la construcción de un modelo de control de costes .....	183

---

<b>5.2. Tipologías y características de los diferentes costes en el área de formación.....</b>	<b>185</b>
5.2.1. Costes Directos e Indirectos .....	187
5.2.2. Costes Variables y Fijos .....	187
5.2.3. Costes Externos y Costes Internamente Calculados .....	188
<b>5.3. Construcción de una matriz de análisis de costes específica para el área de formación (MACF) .....</b>	<b>195</b>
5.3.1. Justificación de la necesidad de construir una matriz de costes .....	195
5.3.1.1. Conceptos previos aplicados al Modelo de Análisis de Costes de la Formación (MACF) .....	197
5.3.1.2. Dimensión del análisis.....	197
5.3.1.3. Costes Directos e Indirectos .....	197
5.3.1.4. Costes Variables y Fijos .....	197
5.3.1.5. Métodos de reparto de los costes indirectos y/o de los costes fijos.....	198
5.3.1.6. Costes Patentes y Costes Ocultos.....	198
5.3.1.7. Procesos en el ámbito del departamento de formación.....	198
5.3.2. Construcción de la matriz del Modelo de Análisis de Costes de la Formación.....	200
5.3.3. Ventajas del modelo MACF y breve explicación de su funcionamiento .....	202
5.3.4. Ejemplo ficticio de aplicación del MACF en la dimensión de un Centro de Formación.....	204
5.3.5. Ejemplo ficticio de aplicación del MACF en la dimensión de una Actividad concreta de Formación....	206

<b>Capítulo 6. Construcción de un modelo de análisis y medición de la rentabilidad de la actividad de formación.....</b>	<b>209</b>
<b>6.1. Reflexiones previas y necesidades específicas de medición de la rentabilidad de la actividad de formación en la empresa catalana .....</b>	<b>209</b>
<b>6.2. Definiciones previas y etapas de nuestro modelo de análisis de la rentabilidad de la actividad de formación (MARF) .....</b>	<b>219</b>
6.2.1. Plan de evaluación MARF .....	221
6.2.2. Filtros de evaluación.....	221
6.2.3. Categorías de formación.....	224
6.2.4. Establecimiento de indicadores de comprobación .....	225
6.2.5. Elección de factores de conversión a términos monetarios .....	226
6.2.6. Selección del colectivo al que se aplicarán los pasos posteriores.....	228
6.2.7. Método de recogida de datos .....	229
6.2.8. Métodos de aislamiento de los efectos de la formación.....	233
6.2.9. Cálculo de la rentabilidad .....	237
<b>6.3. Visión gráfica y por etapas del plan de evaluación (MARF). Comparación con el modelo de ROI de Phillips. Consideraciones finales.....</b>	<b>239</b>
6.3.1. MARF, una breve comparación con el modelo ROI de Phillips .....	243
6.3.2. Consideraciones finales sobre MARF .....	246

<b>Capítulo 7. Utilidad de los Modelos de Análisis de la Rentabilidad y de Costes de la Formación (MARF y MACF) como herramientas de control de gestión .....</b>	<b>249</b>
<b>7.1. MARF y el Cuadro de Mando Integral .....</b>	<b>249</b>
7.1.1. Consideraciones iniciales.....	249
7.1.2. La función de Formación y el CMI .....	252
7.1.3. El Modelo de Análisis de la Rentabilidad de la Formación (MARF) y el Cuadro de Mando Integral (CMI).....	255
<b>7.2. MARF y MACF como instrumentos de control de la formación. El Cuadro de Mando Operativo del Departamento de Formación (CMO) .....</b>	<b>258</b>
7.2.1. Introducción.....	258
7.2.2. El Cuadro de Mando Operativo (CMO) al nivel de la dirección de Recursos Humanos .....	261
7.2.3. El Cuadro de Mando Operativo (CMO) al nivel de la Dirección General .....	266
7.2.4. Consideraciones finales sobre los Cuadros de Mando Operativos (CMO) para el área de formación .....	269
<b>Parte IV. Implementación de los modelos, conclusiones y guías para la acción</b>	
<b>Capítulo 8. Modelo de control de gestión económica de la formación.</b>	
<b>Utilidad en las empresas, opiniones y aplicación piloto.....</b>	<b>273</b>
<b>8.1. La colaboración de las empresas en el teso del modelo. Sistemática utilizada .....</b>	<b>273</b>
<b>8.2. Análisis del modelo y opiniones de desarrollo del mismo por parte de Grupo Winterthur.....</b>	<b>275</b>
<b>8.3. Análisis del modelo y opiniones de desarrollo del mismo por parte de Nutrexp, S.A. ....</b>	<b>281</b>
<b>8.4. Prueba piloto de aplicación del modelo desarrollado en Zurich con su macroprograma <i>Simplemente “World Class”</i>...</b>	<b>285</b>

---

<b>Capítulo 9. Conclusiones finales y líneas de investigación futuras .....</b>	<b>300</b>
<b>9.1. Conclusiones finales relacionadas con la comprobación de las hipótesis de partida y con la realización del trabajo de campo .....</b>	<b>300</b>
9.1.1. Aspectos generales.....	300
9.1.2. Conclusiones relacionadas directamente con la comprobación de las hipótesis de trabajo .....	301
<b>9.2. Conclusiones finales relacionadas con la construcción de un esquema metodológico y su aplicación en piloto en empresas.....</b>	<b>305</b>
9.2.1. Construcción de un esquema metodológico. Conclusiones .....	305
<b>9.3. Líneas de investigación futuras .....</b>	<b>308</b>
 <b>Bibliografía .....</b>	 <b>310</b>
 <b>Anexo 1. Empresas encuestadas.....</b>	 <b>333</b>
 <b>Anexo 2. Modelos de cartas remitidas y recibidas por las empresas.....</b>	 <b>337</b>
 <b>Anexo 3. Cuestionario de formación .....</b>	 <b>344</b>
 <b>Anexo 4. Documento de interpretación de la encuesta. Parte segunda, evaluación de la formación (material de apoyo para los encuestadores).....</b>	 <b>357</b>
 <b>Anexo 5. Anexo estadístico .....</b>	 <b>363</b>
 <b>Anexo 6. Glosario .....</b>	 <b>397</b>