

## Capítulo 1. Presentación.

La acentuada y creciente competitividad de la actividad económica, así como los continuos avances tecnológicos requieren, cada vez más, de una adecuación continua del factor humano de las empresas a las nuevas situaciones que se van creando. La creciente importancia que tiene, en el actual entorno, la flexibilidad en las aptitudes y actitudes de todos los empleados de las empresas implica un esfuerzo constante de éstas en la formación continua de aquellos.

En el monográfico dedicado a Formación Permanente de la revista Situación, editada por el Servicio de Estudios del Banco Bilbao Vizcaya, el profesor Carlos Llano Cifuentes viene a afirmar que nuestra sociedad ha pasado de un modelo por el que las personas adquirirían una formación de base que les permitía acceder y mantenerse en determinados puestos de trabajo a otro muy distinto por el que esa primera etapa formativa no será suficiente sino viene acompañada de un importante esfuerzo de reciclaje continuo, tanto técnico como caracterológico, que permita al trabajador mantener su efectividad y, por tanto, su puesto de trabajo:

*“Muchos títulos académicos supuestamente útiles vienen a estrellarse ineficazmente en la realidad porque el carácter de las personas que los ostentan carece de consistencia. Una de las causas más profundas del señalado divorcio entre la escuela y la empresa reside en que la primera ha atendido polarizadamente a la formación de la inteligencia descuidando la formación caracterológica de los alumnos; al tiempo que la empresa ha venido viendo, con progresiva claridad, que las notas principales de la eficacia del trabajo residen precisamente en los trazos del carácter personal más que en la preparación técnica, aun siendo ésta necesaria.”*

*“Se pensaba antes que una capacitación intensa del trabajador podría provocar su salida de la empresa, al constituirse en sujeto apetecible de contratación por parte de otra empresa que nada invirtió en la capacitación de tal sujeto. Independientemente de que toda educación continua bien concebida ha de ser paralela al desarrollo del sentido de inclusión en la empresa, y al incremento de la atractividad de ella, hoy, a la luz de lo que acontece, hemos de pensar de manera inversa: si las personas que*

*trabajan con nosotros no son destinatarios de una educación permanente, no sólo se irían de la empresa, sino que nosotros mismos tendremos que darles de baja.”<sup>1</sup>*

En el caso del Estado Español y, más en concreto, de la empresa catalana, hemos asistido en los últimos años, a un importantísimo crecimiento de lo que ha venido en llamarse ‘formación continua’, lo que ha conllevado un gran incremento de los recursos que todo tipo de empresas han dedicado a la formación y actualización de sus empleados.

Ese crecimiento de los recursos destinados a formación va a continuar su crecimiento con probabilidad en los próximos años dado que, en porcentaje sobre la masa salarial bruta, la inversión en formación de las empresas españolas está todavía por debajo de la que realizan otros países de nuestro entorno<sup>2</sup>.

Sin embargo y, curiosamente, los expertos en formación han analizado con detenimiento los aspectos técnicos de la misma, se han escrito excelentes tratados sobre análisis de necesidades de formación, planificación de la formación, recursos formativos, formación y nuevas tecnologías, etc., pero raramente se ha entrado a analizar la problemática de la función de formación de la empresa como un centro de beneficios en el que es importante la gestión de los costes y la obtención de un retorno sobre la inversión efectuada.

La situación actual en la que las empresas se ven obligadas a dedicar cada vez más recursos a la formación, invita a efectuar una serie de reflexiones sobre los aspectos económicos y de control de gestión del área de formación, dado que poco o casi nada se ha escrito sobre el particular.

Así mismo, la situación económica actual de búsqueda, cada vez más compleja, de rentabilidad, obliga a las empresas a transformar lo que antiguamente denominábamos ‘centros de coste’, en ‘centros de beneficio’. Ello es aplicable en su totalidad al área de Formación que debe buscar un retorno a las inversiones que realiza y, para ello, debe contar con modelos de análisis de costes, instrumentos ‘ad-hoc’ de medida de la rentabilidad y, en resumen, modelos específicos de control de gestión, de los cuáles no suele disponer en la actualidad<sup>3</sup>.

Esta situación queda patente en el artículo escrito por Jean Jacques Rosier fruto de una conferencia pronunciada por el autor en el International Banking Congress celebrado en San Petersburgo en junio de 1995. Rosier, Director de Formación de la Banque Nationale de Paris, uno de los principales bancos del país vecino, tras afirmar que su empresa destina anualmente más de 400 millones de francos franceses, un 6% de la masa salarial, a la formación, escribe:

---

<sup>1</sup> Servicio de Estudios BBV (ed.). *Formación Permanente*. Revista Situación, [Madrid] nº 4.(1996), p. 21 y 24.

<sup>2</sup> Más adelante dentro de este mismo trabajo tendremos ocasión de comentar datos sobre el particular.

<sup>3</sup> Esta situación de departamentos o servicios que eran considerados como centros de coste, se producía con asiduidad en la empresa. No hace muchos años, la función de gestión de la tesorería era claramente considerada como un centro de costes. Hoy en día, la proliferación de herramientas de gestión de todo tipo permite considerar esa función claramente como un centro de beneficios. El modelo que presentaremos más adelante, pretende colaborar a que ese mismo proceso se dé en relación con el servicio de formación.

*“A menudo se habla de “gastos de formación”, como si se tratase de productos inmediatamente consumibles. De entrada hemos de precisar que es necesario extender con toda claridad esta noción hacia sus dos extremos: por una parte se trata más bien de una inversión cuyos efectos se podrán percibir en el tiempo; por otra, no puede plantearse el dejar de hacer formación con el pretexto de economizar gastos generales, so pena de quedar absolutamente superado por la conducta continua y agresiva de sus competidores...”*

*“...La formación es, pues, una partida permanente de gasto para la empresa. Otra cosa es controlarla y, seguidamente, optimizarla...”<sup>4</sup>*

Con independencia de situaciones concretas como pueda ser la de la Banque Nationale de París, el modelo de gestión actual de los departamentos de formación de las principales empresas<sup>5</sup> está muy focalizado en los aspectos técnico - pedagógicos de la actividad de formación y olvida en ocasiones, tal vez debido al perfil profesional habitualmente humanista de sus responsables, los aspectos puros de gestión tan característicos de cualquier unidad de negocio de una empresa como es el caso de costes, rentabilidad, eficacia y control de gestión, entre otros.

De la misma manera, la comunicación ascendente de los resultados de la actividad de formación dentro de cualquier organización, suele ser difusa y poco valorable por la alta dirección dado el escaso componente económico de las magnitudes que se comunican normalmente como es el caso de horas de formación, número de actividades, empleados que han pasado por actividades de formación, etc. Este hecho tiende injustamente a minusvalorar el importante trabajo que realizan los departamentos de formación de las organizaciones por un puro problema de comunicación ascendente inadecuada de su actividad. Ello refuerza la necesidad de mejores y más concretos sistemas de control de gestión de la actividad de formación que se deben traducir en un esquema de Cuadro de Mando Operativo (Tableau de Bord) del Departamento de Formación.

A lo largo de una buena parte de la carrera profesional de este doctorando, hemos tenido la posibilidad de establecer una estrecha relación con responsables de formación y/o recursos humanos de infinidad de empresas:

?? Tanto desde Barcelona Consulting Network, S.L., compañía especializada en diseño e impartición de actividades formativas específicas para la gran empresa.

?? Como desde la dirección de la Escuela de Negocios de Formació Continuada - Les Heures (Universitat de Barcelona / Fundació Bosch i Gimpera),

---

<sup>4</sup> Rosier, Jean Jacques. *El control y la optimización de los gastos de formación*. Revista de AEDIPE [Madrid] (Diciembre de 1995),p. 37-42.

<sup>5</sup> Los resultados que obtendremos del estudio de campo realizado como una de las partes principales de este trabajo y descrito en detalle más adelante, nos ayudarán a situar con toda concreción esa problemática en el entorno del colectivo de empresas estudiado.

?? Como por desde la Associació per a la Formació i el Desenvolupament a l'Empresa (AFYDE - Catalunya).

instituciones, todas ellas, con la cuáles existe una gran vinculación por parte de este doctorando.

Debido a esa trayectoria profesional y, desde principios de la década de los 90, hemos tenido la oportunidad de contactar con bastantes de los responsables de formación y/o recursos humanos de las principales empresas establecidas en Catalunya los cuáles –en su inmensa mayoría- nos han confirmado la inexistencia en sus organizaciones de modelos específicos de control de gestión de la actividad de formación que incluya una filosofía sobre el tratamiento de los costes y un intento de acercamiento a la medida de la rentabilidad.

Incluso aquellos responsables cuya empresa pertenece a algún grupo multinacional (el 70% de los contactados), nos han confirmado que modelos de estas características tampoco se han desarrollado en sus empresas matrices. En concreto nos estamos refiriendo a empresas cuyos cuarteles generales se encuentran en Alemania, Japón, Suecia, Estados Unidos, Francia y el Reino Unido.

Es conveniente mencionar ahora cuáles son las hipótesis que, en concreto, pretende demostrar este trabajo, siempre relacionado con el universo estudiado, que describiremos en detalle más adelante y que está constituido por la gran empresa con sede social en Catalunya:

**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, como veremos más adelante, 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.

**En segundo lugar**, tenemos la hipótesis de que las empresas analizadas, 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. Coherentemente con esta hipótesis, aportaremos más adelante 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.

**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.

**Todas estas hipótesis provocan**, por parte de la alta dirección, una percepción del departamento de formación como un centro de coste que tiene una evaluación de su actividad

centrada en guarismos (que tan poco aportan a la hora de convencer a la alta dirección de la necesidad de la continuidad de esa inversión en tiempos de crisis económica o de resultados) como horas - hombre de formación, número de actividades de formación realizadas, etc.

Debemos, por tanto, hacer un importante esfuerzo por diseñar modelos potentes que permitan acercarnos a la valoración de la rentabilidad sobre la inversión en formación. En esa línea, Francisco Segrelles, escribe parafraseando a Peter Bramley:

*“El verdadero fundamento de la organización son los resultados conseguidos, es decir, su rentabilidad...”*<sup>6</sup>

Por otra parte, el colectivo contactado nos ha manifestado el interés que supondría la realización de un estudio de índole académico que pretenda cubrir un aspecto de la gestión empresarial tan escasamente abordado en la praxis de la empresa y cuyos resultados pueden aportar instrumentos útiles a la gestión práctica y real de las empresas en el día a día.

Uno de los objetivos principales de la realización de una tesis doctoral es el aprendizaje de una metodología de trabajo, ello incluye no tan sólo una cierta destreza en la utilización de las herramientas del análisis científico, sino también la utilización de un conjunto de normas que tienen como objetivo el facilitar la comunicación entre autor y lector.

Buscar entre diferentes normativas y decidir la aplicación de algunas de ellas no ha sido sencillo. En cualquier caso, el material examinado para ello ha sido amplio: tesis doctorales, textos técnicos de diferentes autores sobre cómo redactar tesis doctorales<sup>7</sup>, así como trabajos científicos, guías lingüísticas y manuales de estilo<sup>8</sup>, etc.

La constatación de la necesidad palpable en el mundo de la empresa de abordar un estudio científico de las características mencionadas anteriormente junto con la aplicación de una metodología de trabajo basada en las herramientas de análisis científico y en una serie de normas y reglas de investigación, nos ha permitido centrar de manera adecuada los objetivos concretos que pretende abordar este trabajo que, en concreto, son:

?? Investigar en la bibliografía existente posibles aportaciones de autores de todo tipo sobre la formación en la empresa así como sobre métodos de control de costes y de seguimiento de la gestión económica en el área de formación.

---

<sup>6</sup> Segrelles Cucala, Francisco. *Evaluación de la Formación*. Revista de Aedipe. [Madrid] (Junio 1996), p. 45-46.

<sup>7</sup> Eco, Umberto. *Cómo se hace una tesis: Técnicas y procedimientos de investigación, estudio y escritura*. Barcelona: Gedisa, 1993 (Colección Libertad y Cambio. Serie Práctica) y Ramón y Cajal, Santiago. *Reglas y consejos sobre investigación científica*. 13ª ed. Madrid: Espasa Calpe, 1995 (Colección Austral, 232).

<sup>8</sup> Universitat Politècnica de Catalunya. Servei de Llengües i Terminologia. *Guia 2 lingüística pràctica. Convencions gràfiques*. Barcelona: Servei de Publicacions de la UPC, 1996 y Universitat Politècnica de Catalunya. Servei de Llengües i Terminologia. *Guia 3 lingüística pràctica. Disseny i elaboració de materials docents*. Barcelona: Servei de Publicacions de la UPC, 1997.

- 
- ?? Analizar, a través de un trabajo de campo, la situación del control de gestión económica del área de formación de las grandes empresas que surjan de la muestra a desarrollar, así como sus necesidades en ese ámbito, intentando corroborar al mismo tiempo nuestras hipótesis.
- ?? Construir un esquema metodológico propio de clasificación de los costes inherentes a la actividad de formación en la empresa desde un punto de vista lo más amplio posible que permita una valoración acertada del esfuerzo inversor real de la empresa en la mejora de la capacitación de su activo humano.
- ?? Diseñar una metodología de control de gestión que incluya un modelo global de medida de la rentabilidad de la inversión en formación que sea útil para el colectivo de empresas analizadas.
- ?? Como colofón de los puntos anteriores, estructurar un esquema abierto de Cuadro de Mando específico para la función de Formación dentro de las organizaciones que contribuya a dar un enfoque más empresarial a la gestión de este departamento dentro de una filosofía de centro de beneficio.
- ?? Cara a conseguir los objetivos de este trabajo, lo hemos dividido en varias partes.
- ?? La primera, formada por los capítulos 2 y 3, nos presenta una visión general de los conceptos de formación en la empresa y de control de gestión proporcionándonos, de esta forma, la base metodológica necesaria para abordar el resto del trabajo de investigación.
- ?? La segunda, formada por el capítulo 4, nos muestra la totalidad del trabajo de campo realizado, desde su confección y características técnicas hasta los resultados conseguidos y sus conclusiones.
- ?? La tercera parte, formada por los capítulos 5, 6 y 7, nos expone los modelos surgidos a raíz del trabajo de campo y del estudio bibliográfico. En concreto tenemos un modelo de análisis de costes, otro de análisis de la rentabilidad y otro que genera un cuadro de mando operativo.
- ?? La cuarta y última parte está formada por los capítulos 8 y 9 en los que presentamos las opiniones y aplicaciones en empresas de los diferentes modelos analizados en la tercera parte y también las conclusiones finales del trabajo.