

4.2. Resultados concretos: situación del control de gestión en el área de formación de la gran empresa catalana.

El trabajo de campo que comentábamos en el apartado anterior nos va a permitir profundizar en una serie de aspectos relacionados con las características del control de gestión de la formación y temas colaterales en las grandes empresas de Catalunya.

En el presente apartado vamos a describir los resultados del trabajo de campo y a ir desgranando las conclusiones que vamos extrayendo del mismo. Para ello hemos dividido estos resultados en cinco bloques, a saber:

- Aspectos y resultados genéricos del trabajo de campo.
- Resultados en temas específicos relacionados con el control de costes.
- Resultados relacionados con aspectos de evaluación del impacto económico de la formación.
- Resultados relacionados con aspectos de modelos y tipos de información de control y seguimiento que utilizan las empresas.
- Resumen de conclusiones finales del trabajo de campo a la cuál dedicaremos el próximo apartado.

4.2.1. Aspectos y resultados genéricos del trabajo de campo.

Tal como veíamos en el apartado anterior, nos encontramos con una muestra definitiva de 106 empresas con facturación superior a 4.000 MM. de pesetas y número de empleados superior a 250, con sede social en Catalunya, extraídas de un universo de 381 compañías que cumplían con esos requisitos. El índice de respuesta fue del 27,8% puesto que la totalidad de las compañías del universo fue contactada para la realización de entrevista y/o cumplimentación del cuestionario, tal y como se explica detalladamente en el apartado anterior. Tal y como comentábamos anteriormente, el universo de empresas que cumplían los requisitos fue extraído de la siguiente base de datos:

“CD – 250.000 España” para MS-DOS
CD-Rom de actualización “CD Duns Marketing Febrero 1998”
Dun & Bradstreet España, S.A.

Veamos algunos datos generales que nos permitirán tener una visión global del colectivo que estamos analizando:

- **Tamaño por facturación.** El 70% de los encuestados son grandes empresas con una facturación superior a 10.000 MM. de pesetas.
- **Tamaño por plantilla.** Un 40% de las empresas que componen la muestra tienen más de mil trabajadores. El restante 60% tiene menos de mil empleados en su plantilla.

- **Procedencia del accionariado.** El 53,3% de las empresas investigadas son de capital totalmente nacional, el resto son de capital extranjero o mixto.
- **Distribución provincial.** El 90,6% de las empresas de la muestra se ubican en la provincia de Barcelona, el 2,8% en la de Girona, también el 2,8% en la de Lleida y el 3,8% en la de Tarragona.
- **Distribución por actividad.** El 57,5% de las empresas pertenecen a la industria y el 42,5% a los servicios. En la adjunta tabla y el siguiente gráfico podemos observar con mayor detalle esta distribución.

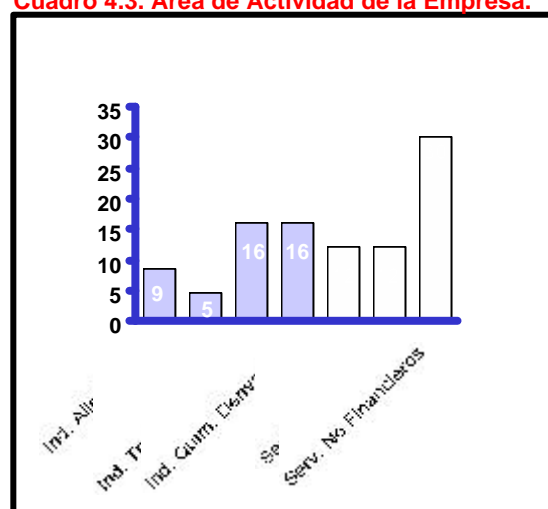
Tabla 4.5. Área de Actividad de la Empresa.

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Industria Alimentación	9	8,5	8,5
Industria Textil	5	4,7	13,2
Industria Transformados Metálicos	17	16,0	29,2
Industria Química y Derivados	17	16,0	45,3
Industria Resto	13	12,3	57,5
Servicios Financieros	13	12,3	69,8
Servicios No Financieros	32	30,2	100,0
Total	106	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

- **Internacionalización de la actividad.** Existe un elevado grado de internacionalización de las empresas encuestadas. Un 58,5% dicen operar en un mercado de ámbito internacional frente a un 21,7% que operan en un ámbito nacional y un 19,9% que operan en ámbitos regionales o incluso locales.

Cuadro 4.3. Área de Actividad de la Empresa.



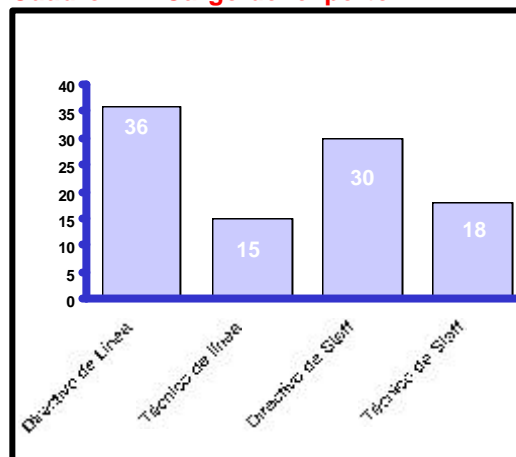
Fuente: Elaboración propia.

- **Frecuencia de cambios en la empresa.** Por otra parte los entornos turbulentos en los que vivimos se ven reflejados en la muestra. Una gran parte de las empresas encuestadas se ve sometida a continuos cambios tecnológicos o de mercado que afectan a su actividad. En concreto, un 67,1% de las empresas dicen verse ante cambios de esas características cada

año o menos. Un 26,2% entre un año y medio y cuatro años y medio y tan sólo un 6,5% dice verse ante cambios cada cinco o más años.

- **Perfil de la persona encuestada.** A la entrevista / cuestionario han sido sometidos 106 responsables y técnicos de formación de los que el 28,3% son de sexo femenino. El 66,7% de los encuestados ocupan cargo calificado como directivo dentro del área de formación / recursos humanos. El 33,4% restante ocupan cargo técnico.

Cuadro 4.4. Cargo del experto.



Fuente: Elaboración propia.

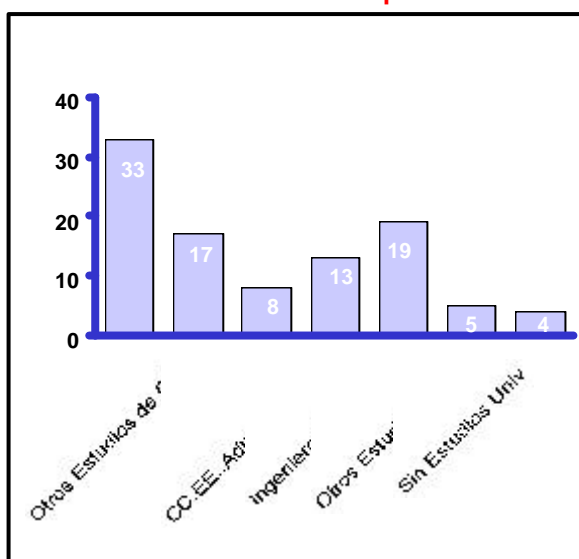
- **Antigüedad de las personas encuestadas.** El 48,1% de los encuestados tienen una antigüedad en su cargo en el área de formación inferior a 5 años, el 29,8% tienen una antigüedad entre 5 y 10 años y el restante 22,1% tienen una antigüedad en el cargo superior a los 10 años.
- **Formación de las personas encuestadas.** En la formación de los encuestados observamos un claro decantamiento hacia la especialidades en ciencias humanas y sociales. En concreto, un 33,3% son licenciados en psicología, un 17,2% tienen otros estudios en ciencias humanas y sociales y un 8,1% son licenciados en derecho. Ello da un porcentaje acumulado del 58,5% de titulados en materias humanísticas o sociales. Los titulados en temas de economía y empresa, así como los ingenieros, ascienden en total a un 32,3% de la población. El gráfico y la tabla que figuran a continuación nos dan una información más detallada al respecto.

Tabla 4.6. Formación del Experto.

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Psicología	33	33,3	33,3
Otros estudios de CC.HH. y Sociales	17	17,2	50,5
Derecho	8	8,1	58,6
CC.EE. , Admon. Empresas, MBA	13	13,1	71,7
Ingenieros Técnicos y Superiores	19	19,2	90,9
Otros Estudios Universitarios	5	5,1	96,0
Sin Estudios Universitarios	4	4,0	100,0
Total	99	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 4.5. Formación del experto.



Fuente: Elaboración propia.

- **Características de la política de formación utilizada.** El 77,4% de las empresas aplican una política de formación centralizada. En el resto de casos, se aplican políticas descentralizadas o una mezcla de decisiones centralizadas en ciertos aspectos y descentralizadas en otros.
- **Existencia de departamento de formación.** Un 62,3% de las empresas tienen departamento de formación, si bien ese porcentaje se concentra en las empresas con mayor volumen de empleados, en concreto un 90,5% de las empresas con más de 1000 empleados tiene departamento de formación mientras que ello tan sólo ocurre en un 32,3% en las empresas de menos de 500 trabajadores. En la tabla adjunta podemos ver un detalle de esta situación.

Tabla 4.7. ¿Existe Dpto. de Formación? versus Número de Trabajadores.

			Menos 500 trabajadores	501 - 1000 Trabajadores	Más de 1000 trabajadores	Total
¿Existe D. Formación?	Sí	Recuento	11	17	38	66
		% Existe Dpto. de Formación	16,7%	25,8%	57,6%	100%
		% Número de Trabajadores	32,3%	56,7%	90,5%	62,3%
		% del Total	10,3%	16,0%	35,8%	62,3%
	No	Recuento	23	13	4	40
		% Existe Dpto. de Formación	57,5%	32,5%	10,0%	100%
		% Número de Trabajadores	67,6%	43,3%	9,5%	37,7%
		% del Total	21,7%	12,3%	3,8%	37,7%
Total		Recuento	34	30	42	106
		% Existe Dpto. de Formación	32,0%	28,3%	39,6%	100%
		% Número de Trabajadores	100,0%	100,0%	100,0%	100%
		% del Total	32,0%	28,3%	39,6%	100%

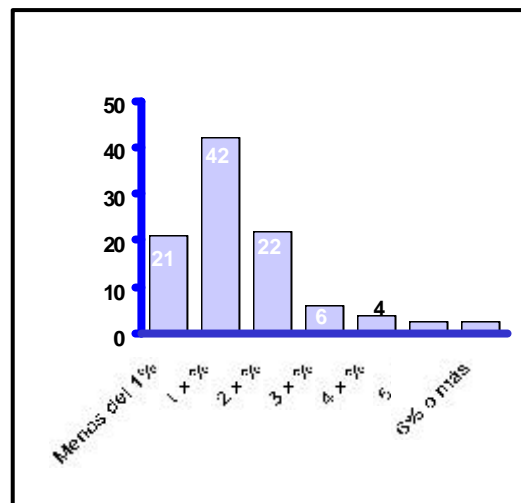
Fuente: Elaboración propia.

El 95,1% de las empresas conocen la inversión total anual realizada en formación. Sin embargo, preguntados acerca del conocimiento de la dirección sobre la rentabilidad que, aproximadamente, pueda generar dicha inversión, tan sólo un 18,5% contestan afirmativamente y un 81,5% dicen no conocer en absoluto ese aspecto.

Las empresas encuestadas dicen invertir, por término medio, un 1,8% de su masa salarial bruta (m.s.b.) en formación. Esa es la media aritmética de las contestaciones dadas por las compañías. Ese dato viene acompañado por una desviación típica del 1,40. En el gráfico adjunto vemos como un

1,0% de los encuestados dicen invertir menos de un 1% s/ m.s.b. en materia de formación, mientras que 42,0% dicen invertir un 1,x por ciento, 22,2% dicen invertir un 2,x% s/ m.s.b. y, tan sólo un 14,8% dicen invertir porcentajes superiores.

Cuadro 4.6. % de MSB destinada a Formación.



Fuente: Elaboración propia.

Se observa cierta correlación entre la inversión total en formación medida en % sobre la masa salarial bruta (%m.s.b.) y el conocimiento de la rentabilidad que la inversión en formación retorna a la empresa. Así, frente a un desconocimiento global del 81,5% en toda la población, ese porcentaje baja al 73,3% cuando hablamos de aquellas empresas que invierten un 2% o más de su m.s.b. en formación. En cualquier caso, sigue siendo un elevado porcentaje de desconocimiento. En la tabla adjunta podemos ver esta información con cierto detalle.

Tabla 4.8. Conocimiento de la rentabilidad sobre la inversión en formación.

Presupuesto destinado a formación	Menos 1% s/m.s.b.	1,x % s/m.s.b.	2,x% s/m.s.b.	3,x% s/m.s.b.	4,x% s/m.s.b.	5,x % s/m.s.b.	6% o más s/m.s.b.	Total conocimiento Rentabilidad Formación %
Sí conocen aprox. la rentabilidad sobre la inversión en formación	5,9%	17,6%	22,2%	40,0%	33,3%	50,0%	0%	18,5%
No conocen la rentabilidad sobre la inversión en formación	94,1%	82,4%	77,8%	60,0%	66,7%	50,0%	100,0%	81,5%
Total % inversión s/ m.s.b.	21,0%	42,0%	22,2%	6,2%	3,7%	2,5%	2,5%	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

Sorprende observar cómo tan sólo un 59,3% de los responsables de formación de la población analizada reciben información contable periódica que resume a efectos de seguimiento los principales aspectos económicos del departamento.

Ese porcentaje crece hasta el 73,3% si analizáramos tan sólo aquellas empresas cuya inversión en formación supera el 2% de la m.s.b. En cualquier caso, parecen porcentajes relativamente bajos para una práctica tan común para la mayoría de departamentos de cualquier empresa como es la recepción de información contable relacionada con su gestión.

Un aspecto de enorme importancia es la realización de formación subvencionada que dicen practicar la práctica totalidad de los encuestados (el 97,2%). Preguntados éstos sobre la posible repercusión que, desde el punto de vista de la dirección de la compañía, podría tener sobre la inversión total en formación, una importante disminución de las ayudas públicas a la misma, la respuesta, que queda reflejada en la siguiente tabla y en el siguiente gráfico, es sumamente desalentadora.

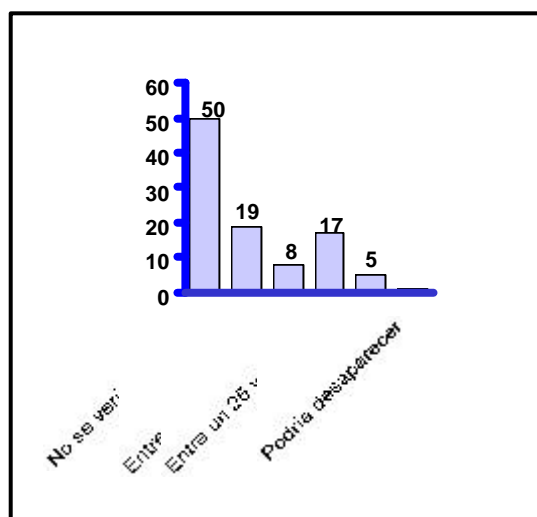
Tabla 4.9. Cómo se vería afectada la Formación si disminuyeran de forma importante las Ayudas Públicas.

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	<i>No se vería afectada</i>	53	50,0	50,0
	<i>Hasta un 10%</i>	20	18,9	68,9
	<i>Entre un 10 y un 25%</i>	9	8,5	77,4
	<i>Entre un 25 y un 50%</i>	18	17,0	94,3
	<i>Más del 50%</i>	5	4,7	99,1
	<i>Podría desaparecer</i>	1	,9	100,0
	Total	106	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 4.7. Disminución Formación sin Ayuda Pública.

Aunque es reconfortante observar que la mitad de las empresas encuestadas afirman que esa situación no afectaría a sus inversiones en formación, podemos observar con claridad que la otra mitad de los encuestados reconoce que la inversión total en formación se vería afectada en una u otra medida si desaparecieran las ayudas públicas a la misma e, incluso el 22,6% dicen que podría disminuir en más de un 25%, llegando incluso a desaparecer en algún caso aislado.



Fuente: Elaboración propia.

Esta situación se agrava todavía más si analizamos los datos extrayendo los pertenecientes al sector de servicios financieros. Concretamente en ese sector, que es el menos afectado por esta situación, una disminución de las ayudas públicas a la formación, provocaría tan sólo una disminución de la inversión en formación de hasta un 10% en el 7,7% de los casos. Por tanto, excluyendo los datos del sector de servicios financieros, el 56% de las empresas afirman que su inversión en formación se vería afectada ante una bajada de las ayudas públicas, porcentaje que asciende a un elevadísimo 75% en el caso de las empresas de servicios no financieros.

Curiosamente, aquellas empresas que realizan una inversión mayor en formación (2,x % o más s/ m.s.b.) son también las que, en su mayor parte, un 73,3%, afirman que el monto de su inversión no se vería afectado por una disminución de las ayudas públicas a la misma. En aquellas empresas que invierten menos del 2,x % s/m.s.b. en formación, ese porcentaje desciende al 41,1%.

Una conclusión global obvia de este bloque de información es que, a pesar de que una enorme mayoría de las empresas conoce el monto de su inversión en formación, el desconocimiento de la rentabilidad de esa inversión es elevadísimo y la existencia de información contable centralizada sobre la gestión del departamento no es en absoluto generalizada. Estos dos últimos aspectos se suavizan –aunque no demasiado– en el caso de aquellas empresas que realizan una mayor inversión en términos de % s/m.s.b.

4.2.2. Resultados en temas específicos relacionados con el control de costes.

Un 74,5% de las empresas analizadas tienen un centro de costes asignado contablemente donde se imputan las partidas relacionadas con el departamento de formación. Analizado sectorialmente, el porcentaje sube de forma espectacular en las empresas de servicios financieros en las que llega al 84,6%.

También sube ese porcentaje cuando analizamos las empresas de mayor volumen de trabajadores llegando, en concreto al 81% en aquellas empresas de más de 1000 empleados. Por otro lado, tan sólo el 47,6% de aquellas empresas que tienen departamento de formación desde hace cinco o menos años, tienen centro de costes.

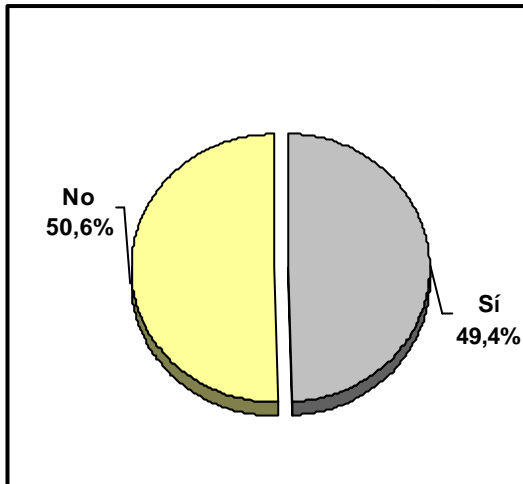
Sin embargo, la existencia de tal centro de costes no asegura que se reflejen en su totalidad en el mismo todos los ítems posibles de coste que puede generar un departamento de formación. Así, por ejemplo, mientras que en un 96,2% de los casos, los gastos de inscripción de empleados en seminarios y conferencias, son reflejados en la información contable centralizada que recibe el departamento de formación, en el caso de los incentivos (horas extras o dietas motivadas por asistencia a actividades de formación), ese porcentaje tan sólo llega al 45,6% y en el caso del coste de las horas no trabajadas por asistencia a actividades de formación, el porcentaje sería del 49,4%. En la tabla y los gráficos adjuntos podemos ver un detalle de esos porcentajes por cada uno de los principales generadores de coste.

Tabla 4.10. Conceptos con información contable centralizada.

Conceptos con inform. contable centraliz.	Externos: Inscrip. seminar. y confer.	Externos: viajes	Externos: Comidas	Internos: Coste Estruct. Monitor.	Externos: Diseño material formativo	Internos: Estruct. Básica Depart.	Externos: Suscripc. revistas	Internos: Coste horas no trabajad.	Internos: incentiv. varios	Internos: Amortiz. o alquiler
% de empresas que lo tienen	96,2%	77,2%	73,4%	73,4%	69,6%	67,1%	63,3%	49,4%	45,6%	41,8%

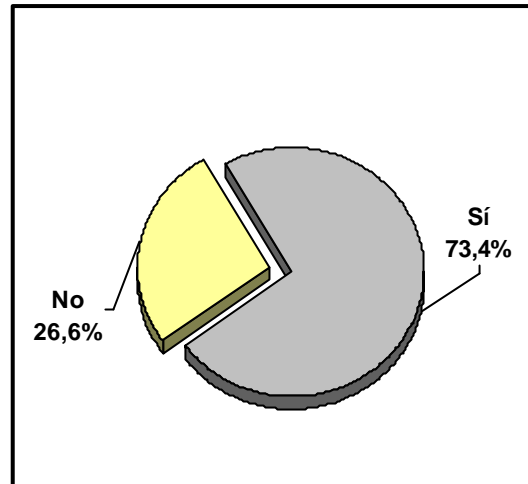
Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 4.8. Costes de horas no trabajadas.



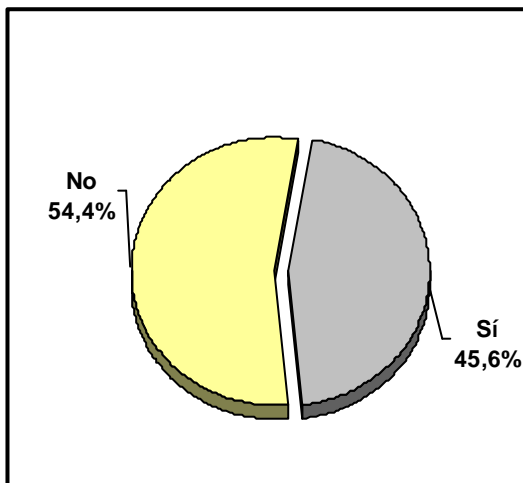
Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 4.9. Coste estructura de los monitores.



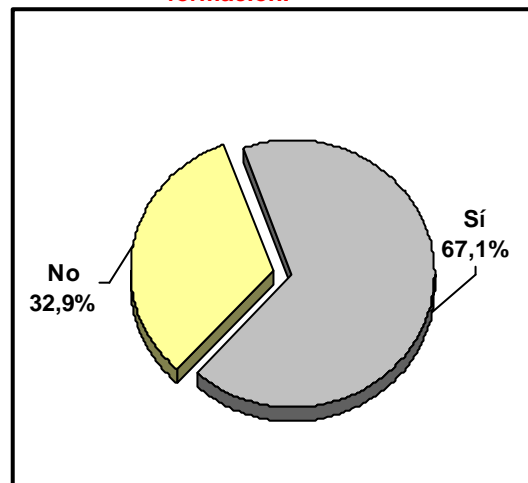
Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 4.10. Incentivos.



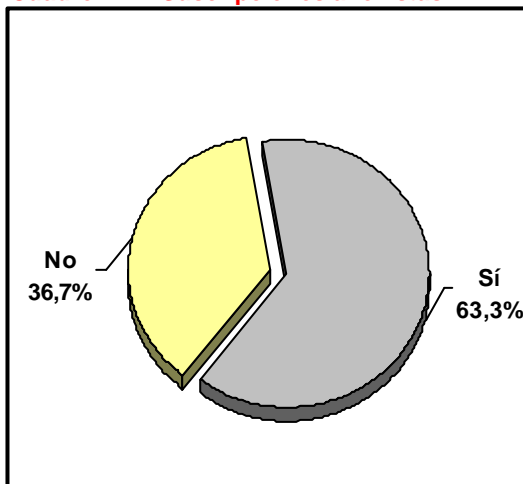
Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 4.11. Estructura básica del Dpto de formación.



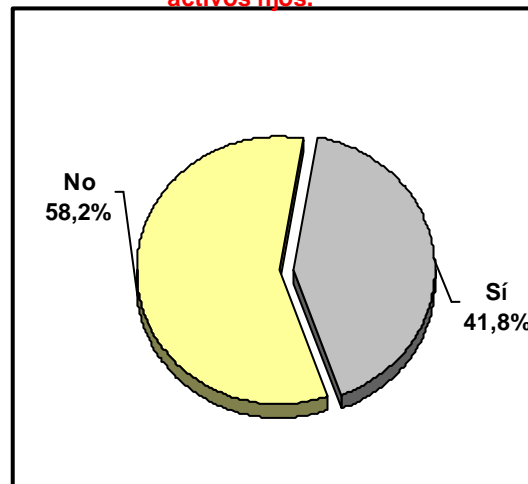
Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 4.12. Suscripciones a revistas.



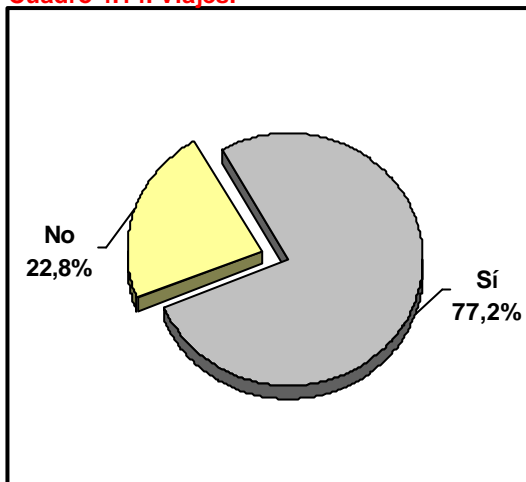
Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 4.13. Amortización o alquileres de activos fijos.



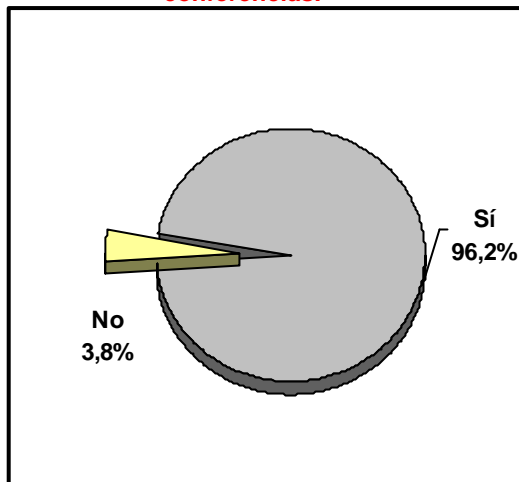
Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 4.14. Viajes.



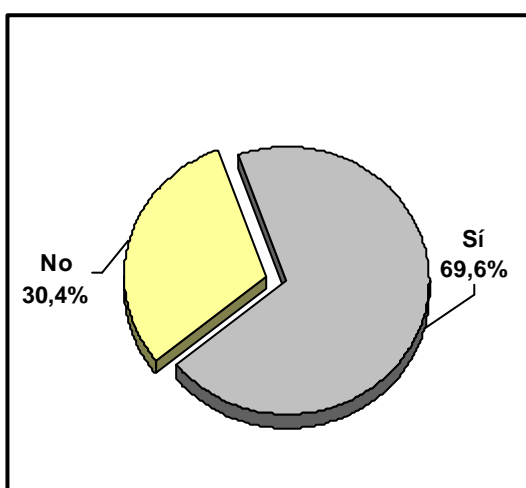
Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 4.15. Inscripciones en seminarios y conferencias.



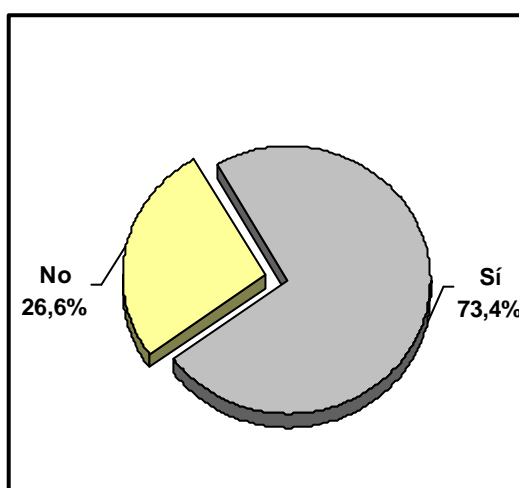
Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 4.16. Diseño de material formativo.



Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 4.17. Comidas.



Fuente: Elaboración propia.

Se da la circunstancia de que es en las empresas con capital extranjero o mixto en las que se dispone de información contable centralizada acerca de mayor número de generadores de coste de tipo interno como horas no trabajadas, coste de monitores estructura, e incentivos. En la siguiente tabla podemos apreciar este hecho.

Tabla 4.11. Información contable central sobre el generador de coste.

Existe inf. contable central sobre el generador de coste	Emp. de capital nac.	Emp. de capital extr. o mixto
Interno: Coste horas no trabajadas	35,9%	65,8%
Interno: Coste estructura monitores	70,0%	76,3%
Interno: Incentivos (horas extras, dietas)	37,5%	55,2%
Interno: Amortiz. o alquileres de Activos fijos departam.	45,0%	36,8%
Interno: Estructura básica departam.	62,5%	73,7%
Externo: Viajes	77,5%	76,3%
Externo: Comidas	75,0%	71,0%
Externo: Inscrip.seminarios y conf.	97,5%	94,7%
Externo: Suscripciones a revistas	60,0%	65,8%
Externo: Diseño material formativo	72,5%	65,8%

Fuente: Elaboración propia.