

Un aspecto distinto pero muy correlacionado con el anterior es observar qué generadores de coste son contemplados por las empresas como costes propios de la actividad de formación y, por lo tanto, asignables al presupuesto del área. Hemos contemplado aquí aquellos conceptos que son especialmente susceptibles de una división de opiniones.

Así, por ejemplo, la amortización o alquileres de activos fijos adscritos a la actividad de formación es considerado como coste efectivo del departamento en tan sólo el 39,4% de los casos, o los costes de desplazamiento y alojamiento de los alumnos que lo es en el 66,7% de los casos. En el caso específico de los costes de desplazamiento se producen grandes diferencias sectoriales.

Por ejemplo, en las empresas de servicios financieros se consideran esos costes como propios de la actividad de formación en el 92,3% de las empresas mientras que en la industria en general, ese porcentaje tan sólo llega al 63,3%.

También se producen grandes diferencias en algún otro concepto como en la amortización o alquileres de activos fijos adscritos a la actividad de formación que es considerada como coste efectivo del departamento en el 27,1% de las empresas industriales encuestadas mientras que este porcentaje sube al 55,6% en el caso de las empresas de servicios. Ello produce un total global en el conjunto de la muestra del 39,4% como ya hemos comentado más arriba.

Un aspecto interesante es el caso de la consideración de las horas no trabajadas (por las personas formadas) como coste de la actividad de formación. Ello se considera como coste especialmente en las empresas con menos de 500 trabajadores (el 53,1% de éstas, así lo consideran), mientras que ese porcentaje desciende considerablemente (31%) en aquellas empresas con más de 1000 empleados.

En la tabla adjunta podemos ver en detalle cuáles son los datos totales al respecto.

Tabla 4.12. Conceptos considerados como costes de formación y asignados al presupuesto del área.

<i>Conceptos considerados como costes de formación y asignados a presupuesto del área.</i>	<i>Costes desplazamiento y alojamiento alumnos</i>	<i>Utilización de Monitores internos</i>	<i>Diseño de material formativo</i>	<i>Amortización o alquileres de activos fijos</i>	<i>Coste por horas no trabajadas de alumnos</i>	<i>Estructura básica departamento de formación</i>
<i>% empresas que los consideran</i>	66,7%	51,4%	63,8%	39,4%	41,3%	59,8%

Fuente: Elaboración propia

En concreto, es enormemente interesante comparar:

- 1) Aquellos generadores de coste que son contemplados como tales por la empresa y por tanto asignables al presupuesto del área.
- 2) Aquellos generadores de coste sobre los cuáles el responsable de formación recibe información contable centralizada.

- 3) Aquellos generadores de coste que, según la opinión del responsable de formación, debieran ser considerados como tales, independientemente de que así lo considere la empresa o exista información de gestión al respecto.

En la tabla adjunta podemos observar los resultados de esa comparación.

Tabla 4.13 Consideración como costes de formación.

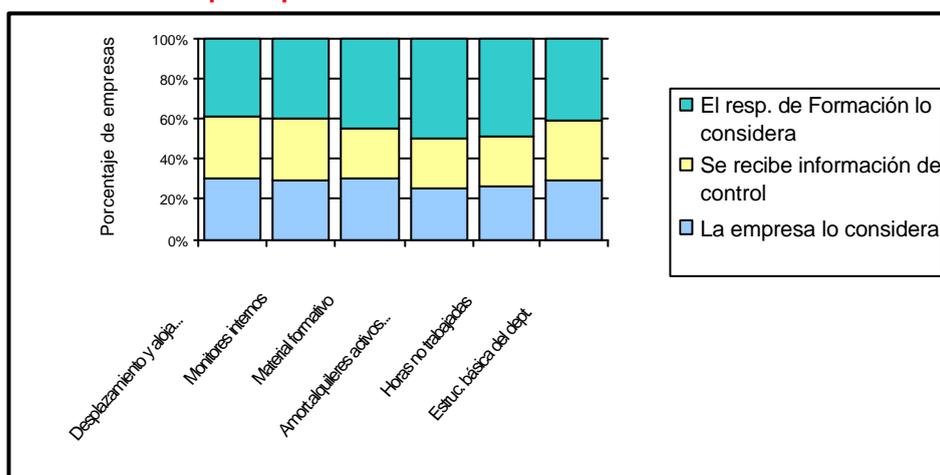
% afirmativo	Coste desplazamiento y alojam. Alumnos	Utilización monitores internos	Diseño material formativo	Amortizac. o alquileres activos fijos	Costes horas no trabajadas alumnos	Estructura básica del departamen. de formación
La empresa lo considera	66,7%	51,4%	63,8%	39,4%	41,3%	59,8%
Se recibe información de control	71,7%	55,4%	53,0%	39,4%	41,3%	59,8%
El responsable Formación lo considera	87,6%	71,2%	94,3%	79,2%	78,6%	83,7%

Fuente: Elaboración propia.

De los resultados que observamos en la tabla anterior, se deducen dos claras conclusiones:

- Lógicamente, se tiende a confundir aquellos generadores de coste de los que recibimos información a través de la contabilidad analítica con aquellos que se tienen en cuenta a la hora de considerarlos como coste asignable al departamento desde el punto de vista de la empresa. En algunos casos la respuesta es mimética, en otros la diferencia es poco relevante.
- Existe una amplia diferencia entre los factores considerados como costes asignables al presupuesto del área de formación por parte de la empresa y aquellos que los propios expertos responsables del departamento consideran que deberían incorporarse.

Cuadro 4.18. Consideraciones de diversos conceptos como costes asignables al presupuesto de formación.



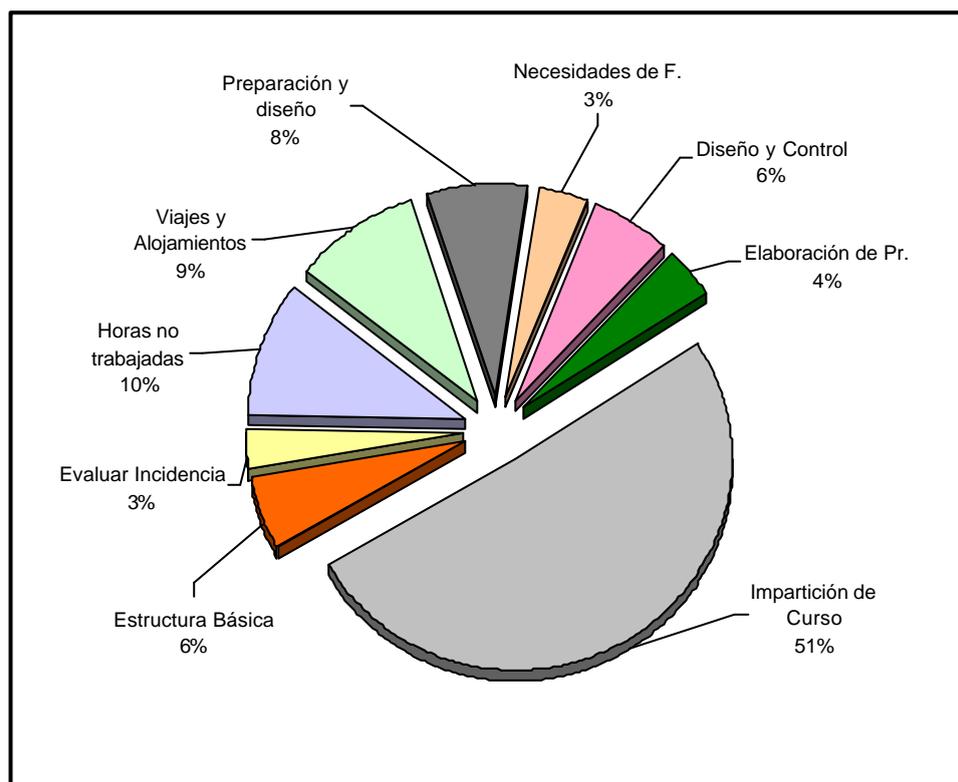
Fuente: Elaboración propia.

Así, por ejemplo, nos encontramos que el 41,3% de las empresas consideran las horas no trabajadas por asistencia a actividades de formación como coste de la misma, mientras que el 78,6% de los propios responsables del departamento creen que ese concepto debería contemplarse como coste global de la actividad de formación.

Una conclusión más genérica que se desprende de los datos anteriores es que, en general, las empresas tienen un conocimiento tan sólo parcial del esfuerzo inversor que la actividad de formación representa para las mismas. Por tanto, la inclusión en los modelos de contabilidad de gestión para el departamento de formación, de un abanico más amplio de generadores de coste que represente el **consumo real de recursos** que la organización invierte en ese tipo de actividades, parece una clara necesidad.

A la luz de las reflexiones vertidas en los párrafos anteriores hay que efectuar la lectura de los datos reflejados en el gráfico que figura a continuación por el que observamos el porcentaje total del presupuesto de formación que, por término medio, destinan las empresas a una serie de conceptos específicos.

Cuadro 4.19. Destino del Presupuesto de Formación en porcentaje medio.



Fuente: Elaboración propia.

A la luz de los datos anteriores, observamos que algo más de la mitad del presupuesto de formación de las compañías (el 51%), se destina a impartición de cursos y seminarios, mientras que ninguno de los restantes conceptos excede del 10% del presupuesto.

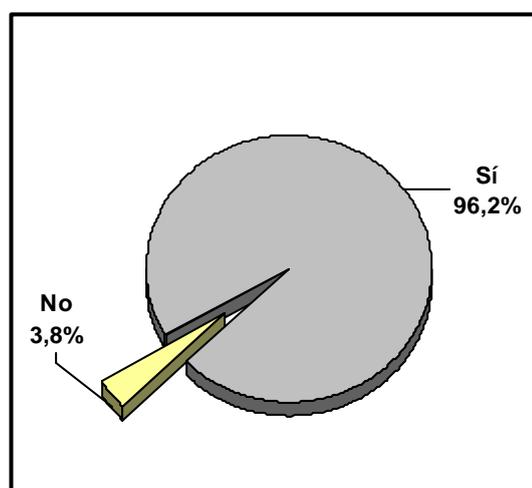
Repito que, pese a ser elevada la fiabilidad de los datos, a la vista de las conclusiones a las que hemos llegado más arriba sobre la elevada diferencia entre los conceptos que las empresas consideran como costes de la actividad de formación y los que deberían considerarse según los expertos, probablemente éstos datos podrían ser muy distintos en el caso de que las empresas adoptasen el criterio de los expertos sobre los generadores de coste que deben incorporarse como propios de la actividad de formación.

Una consideración similar podría realizarse en lo que respecta al ratio de medida por excelencia del esfuerzo en formación realizado por las empresa: % s/m.s.b. Parece obvio que la diferencia de criterios entre las compañías al considerar los generadores de costes de la actividad de formación, provoque que los porcentajes que las diferentes empresas informan, sean difícilmente comparables entre sí. De nuevo podríamos afirmar, en términos genéricos que, si se incorporara la opinión de los expertos en cuanto a las partidas que suponen coste de formación, el % s/m.s.b. invertido en materia de formación subiría considerablemente.

Existen otros conceptos que, según los expertos, también deberían considerarse como costes propios de la actividad de formación. Por descontado, la utilización de consultores y/o formadores externos es considerada por el 96,2% como coste propio de la actividad. El coste derivado de la aplicación de encuestas y sistemas de observación para la evaluación de la transferencia es considerado por el 76,2% como coste propio de la actividad y el coste de sustitución de trabajadores en proceso de formación lo consideran el 64,4% de los expertos encuestados.

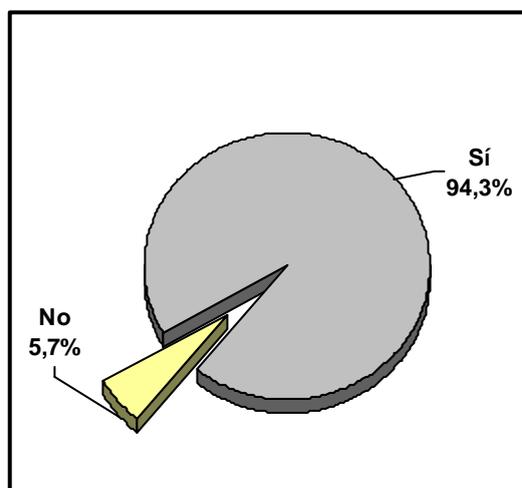
Existe, sin embargo una división de opiniones con cierta tendencia negativa en cuanto a la consideración del lucro cesante por el trabajo no realizado por los alumnos en formación como coste propio de la actividad. Tan sólo un 49% de los encuestados muestran una opinión positiva al respecto de incluir ese concepto como coste propio de la actividad de formación.

Cuadro 4.20. Utilización formadores externos.



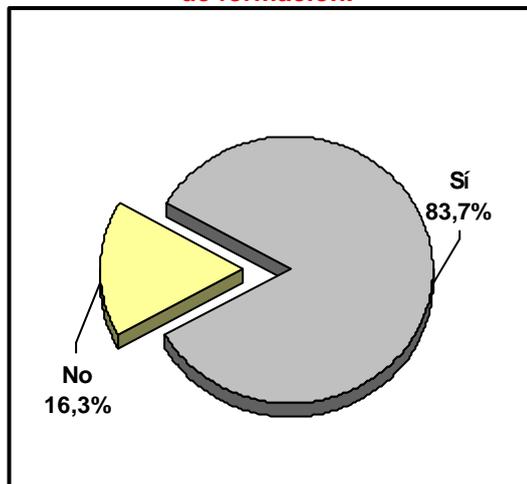
Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 4.21. Desarrollo de material formativo.



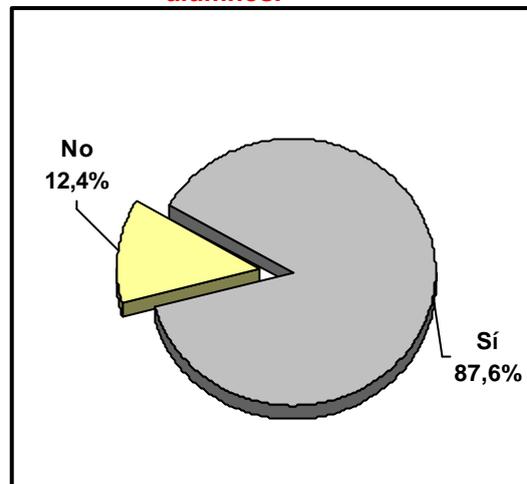
Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 4.22. Estructura básica del Dept. de formación.



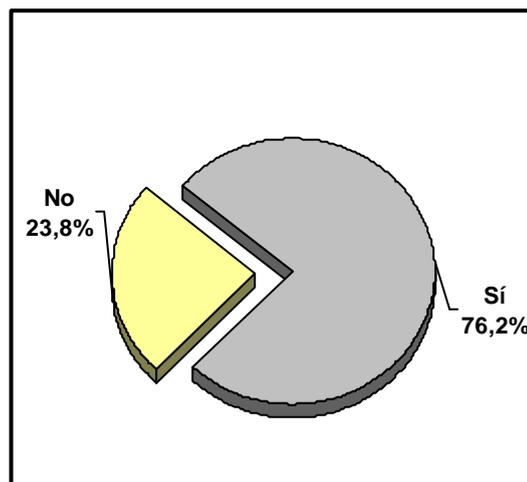
Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 4.23. Viajes y alojamiento de alumnos.



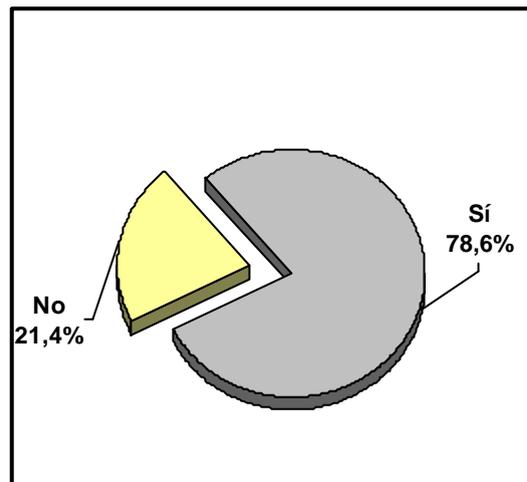
Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 4.24. Aplicación de encuestas y sistemas de observación.



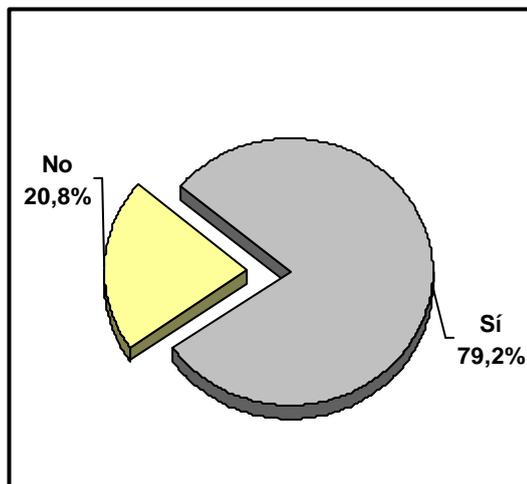
Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 4.25. Horas no trabajadas por alumnos en formación.



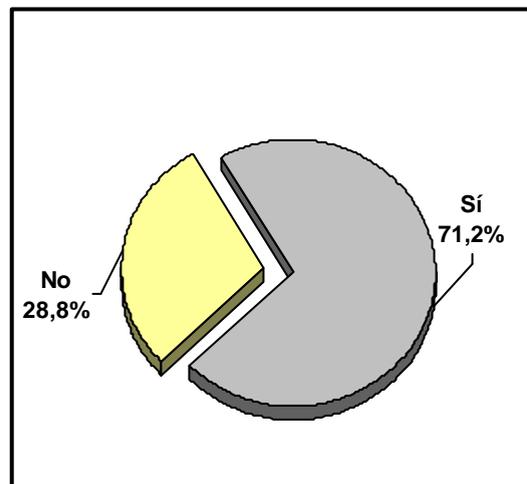
Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 4.26. Alquiler o amortización de activos.



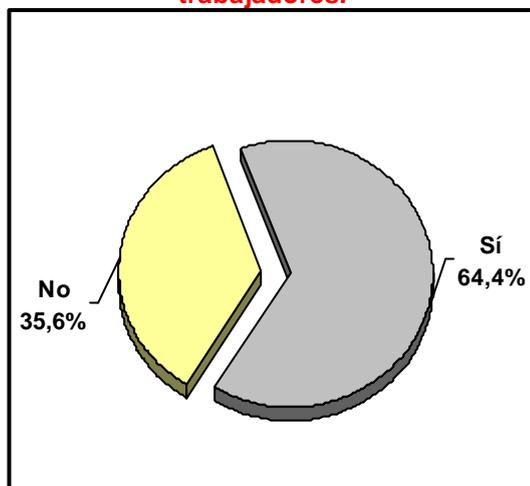
Fuente: Elaboración propia

Cuadro 4.27. Horas no trabajadas por los monitores internos.



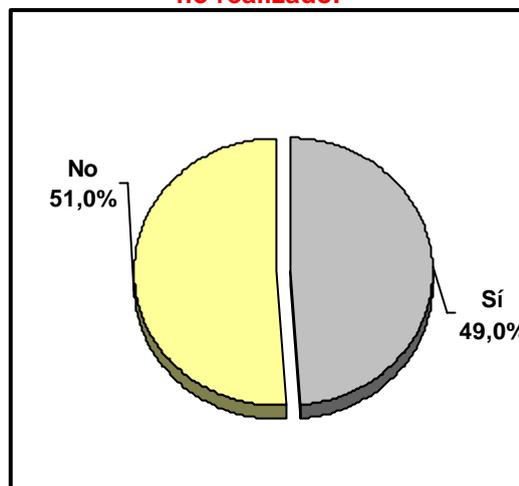
Fuente: Elaboración propia

Cuadro 4.28. Coste de sustitución de trabajadores.



Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 4.29. Lucro cesante por trabajo no realizado.



Fuente: Elaboración propia.

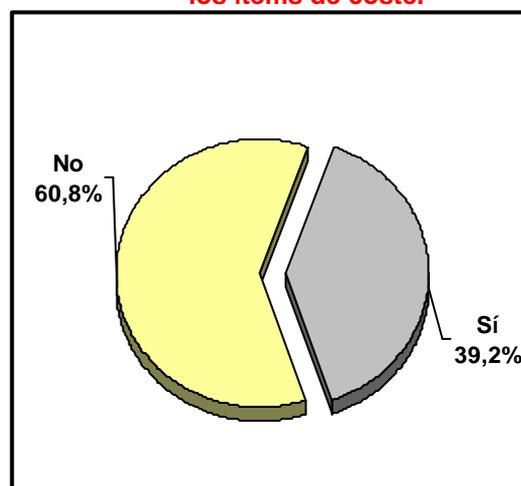
Algunos conceptos muestran ciertas diferencias en función al entorno en que se los analiza. En concreto, los expertos de empresas industriales muestran una mayor tendencia (84,5%) a opinar que se debe considerar al coste de horas no trabajadas por asistencia a actividades de formación como coste propio de la misma que sus colegas de las empresas de servicios (71,1%). Si descendemos a las empresas de servicios financieros esta opinión positiva se mantiene pero es todavía menor (61,5%).

Diferenciamos, pues, tres aspectos: **una cosa** son los generadores de coste que las empresas contemplan como propios de la actividad de formación, **otra cosa distinta** pero altamente correlacionada con la anterior, aquéllos generadores de coste de los que se pasa información a través de los sistemas de contabilidad de gestión a los responsables de formación y, **por último, difiriendo mucho de las dos anteriores**, aquellos generadores de coste que los propios expertos consideran como coste imputable a la formación.

Las diferencias que hemos visto entre los tres aspectos anteriores, provocan que un número elevado (el 39,2%) aunque no mayoritario de los encuestados, lleven algún control adicional complementario al que facilita la contabilidad de costes de la empresa.

Esta práctica de llevar controles complementarios sobre generadores de coste es especialmente intensa en las empresas de servicios financieros que realizan esa práctica en el 81,8% de los casos.

Cuadro 4.30 Control adicional sobre los ítems de coste.



Fuente: Elaboración propia.

4.2.3. Resultados relacionados con aspectos de evaluación del impacto económico de la formación.

Dejando los temas relativos a los costes de la formación vamos a iniciar un repaso a la situación en lo que respecta a como abordan las empresas la evaluación del impacto económico de la formación.

Iniciaremos nuestra singladura alrededor de lo que está ocurriendo con los cuatro niveles de evaluación. Para ello utilizaremos una adaptación de la metodología que sugiere Donald Kirkpatrick²¹⁴, quien los divide en:

- ?? Evaluación de la reacción del alumno (*Evaluating Reaction*).
- ?? Evaluación del aprendizaje (*Evaluating Learning*).
- ?? Evaluación de la transferencia (*Evaluating Behavior*).
- ?? Evaluación del impacto económico (*Evaluating Results*).

La situación en el conjunto de la muestra de empresas se decanta claramente hacia una utilización intensiva de la evaluación de la reacción del alumno:

- ?? Un 83,9% de ellas dicen profundizar mucho o bastante en la evaluación de la reacción.
- ?? Mientras sólo un 20,6% de las empresas dicen profundizar mucho o bastante en la evaluación del impacto económico (tan sólo un 5,9% dicen profundizar mucho).

Esta situación es algo mejor en las empresas industriales, un 25,4% de las mismas dicen profundizar mucho o bastante en la evaluación del impacto económico contra un 13,9% tan sólo en el caso de las empresas de servicios. También es algo mayor la sensibilidad a la evaluación del impacto económico si atendemos a la nacionalidad del capital de la compañía. En efecto, en empresas de capital extranjero o mixto, un 29,8% de las mismas dicen profundizar mucho o bastante en la evaluación del impacto económico contra un 13,0% tan sólo en el caso de las empresas de capital nacional.

Un fenómeno similar se produce si analizamos estos mismos datos en función al mercado geográfico servido por la compañía. Un 11,9% de las empresas que sirven en mercados locales, regionales o nacionales, profundizan mucho o bastante en la evaluación del impacto económico contra un 26,7% en el caso de las empresas que sirven en mercados internacionales.

Un análisis detallado de la tabla y gráficos que presentamos a continuación nos indican con claridad como las empresas se inclinan por la evaluación de la reacción del alumno y la del

²¹⁴ Kirkpatrick, Donald L. *Evaluating Training Programs* (2nd. Ed.). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 1998.

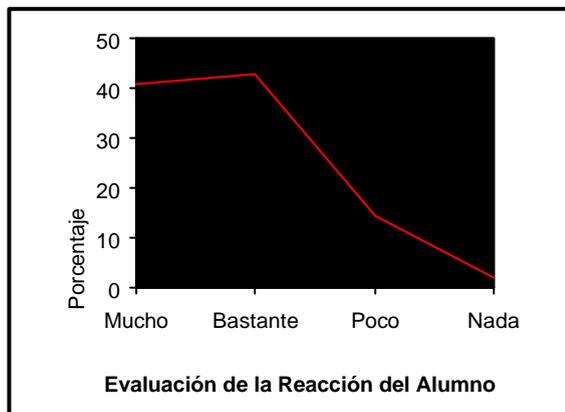
aprendizaje en detrimento de la evaluación del impacto económico o la evaluación de la transferencia.

Tabla 4.5. Nivel de Profundización Real.

	<i>Evaluación de la Reacción del Alumno</i>		<i>Evaluación del Aprendizaje</i>		<i>Evaluación de la Transferencia</i>		<i>Evaluación del Impacto Económico</i>	
	<i>Recuento</i>	<i>%</i>	<i>Recuento</i>	<i>%</i>	<i>Recuento</i>	<i>%</i>	<i>Recuento</i>	<i>%</i>
<i>Mucho</i>	43	41,0%	22	21,0%	5	5,0%	6	5,9%
<i>Bastante</i>	45	42,9%	56	53,3%	20	19,8%	15	14,7%
<i>Poco</i>	15	14,3%	25	23,8%	60	59,4%	48	47,1%
<i>Nada</i>	2	1,9%	2	1,9%	16	15,8%	33	32,4%

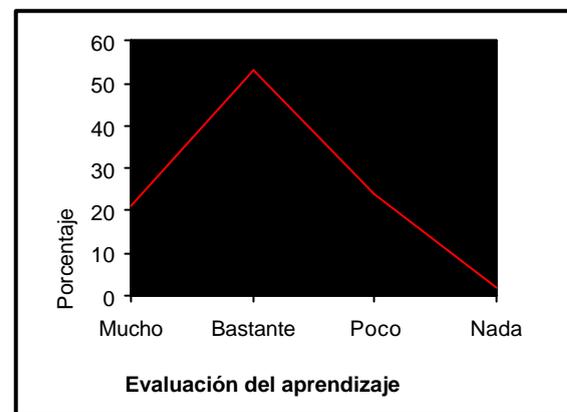
Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 4.31. Prof. real. Reacción del alumno.



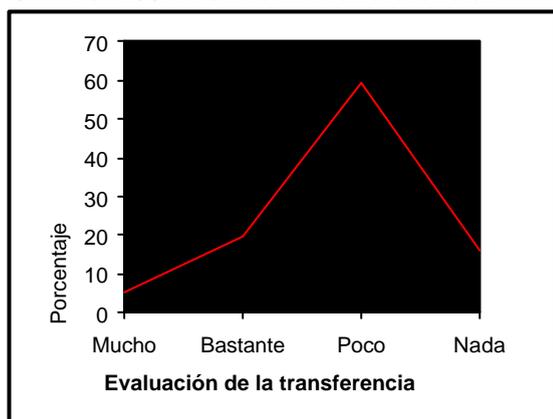
Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 4.32. Prof. real. aprendizaje.



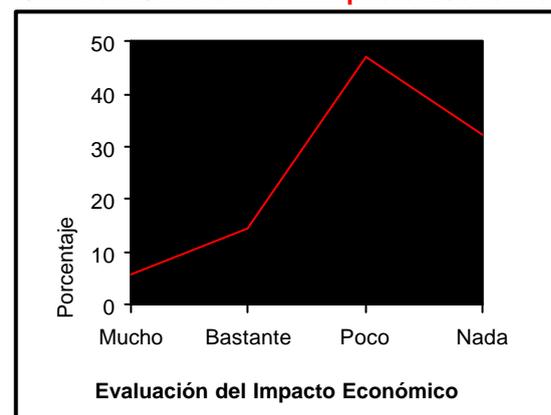
Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 4.33. Prof. real. Transferencia.



Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 4.34. Prof. real. Impacto Económico.



Fuente: Elaboración propia.