

Una conclusión obvia parece ser que el tipo de información que se añade a las informaciones de control de gestión está más relacionado con el volumen de actividad que con el resultado de la misma. Así observamos que la rentabilidad de la inversión en formación es un tipo de información que se añade exclusivamente en un 2,2% de los casos mientras que información relativa al nivel de calidad de la misma se introduce en un 13,0% de los casos.

Cabe destacar que todas aquellas empresas que dicen añadir información sobre la rentabilidad de las actividades de formación, dicen experimentar cambios tecnológicos y/o de mercado, que afectan a su actividad y a su modo de gestión, cada muy poco tiempo, en concreto, en periodos inferiores a un año.

Esta observación coincide claramente con las conclusiones obtenidas en páginas anteriores por las que, independientemente de la necesidad reconocida por los expertos en la materia, de profundizar en la evaluación económica de la formación, esto sólo se estaba llevando a cabo en un porcentaje muy pequeño de las empresas encuestadas.

En el extremo opuesto, vemos como en un 29,0% de los casos se introduce información sobre el número de actividades realizadas y, en un 26,8% de los casos, se introduce información sobre las horas de formación por trabajador y año realizadas en cada una de las empresas.

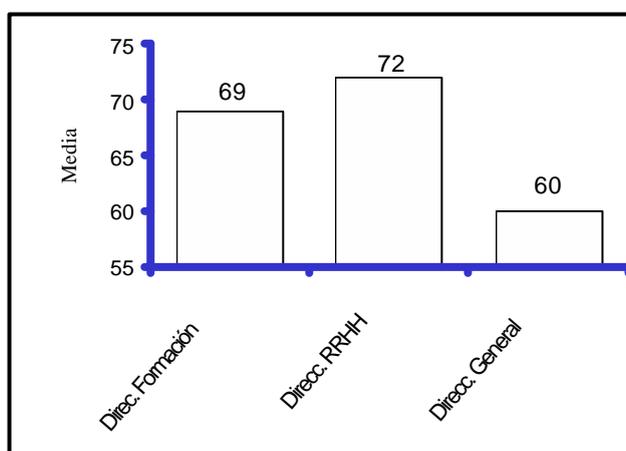
Hemos visto hasta ahora, de forma muy somera, qué características tiene la información de gestión que utilizan las empresas para llevar a cabo el control de gestión del área de formación y como se elabora la misma. En la tabla adjunta podemos ver ahora cuál es la utilidad real que le dan los diferentes niveles de responsabilidad cara a la toma de decisiones.

Tabla 4.18. Nivel de decisión.

NIVEL DE DECISIÓN	% Empresas que utilizan la información de gestión como referente para la toma de decisiones a sus respectivos niveles
A NIVEL DEL DPTO. DE FORMACIÓN	68,5%
A NIVEL DEL DIRECTOR DE RRHH	72,2%
A NIVEL DEL DIRECTOR GENERAL	60,4%

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 4.49. Nivel de decisión.



Fuente: Elaboración propia.

Sorprende el relativamente bajo nivel de utilización de la información de control de gestión como elemento para la toma de decisiones, incluso dentro del propio departamento de formación donde no llega ni al 69% de los casos analizados. Parece con ello concluirse que, bastantes de los responsables de formación, prefieren dirigir sus departamentos de espaldas a los sistemas de control de gestión.

Este porcentaje mejora ligeramente, hasta el 72,2% cuando hablamos del nivel de decisión en el área de recursos humanos y desciende drásticamente hasta cerca del 60% cuando nos referimos a la utilización de esa información por parte de la dirección general.

De manera contraria a nuestras hipótesis, 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. Así, un 75% de las empresas cuyos responsables tienen formación en campos humanísticos, utilizan esa información de gestión como referente a la hora de tomar decisiones al nivel del departamento de formación. Ese porcentaje desciende hasta un 58,8% en el caso de responsables con formación a nivel de Ciencias Económicas, Ingenierías y otras titulaciones de carácter técnico.

Una variable que parece tener enorme influencia en la utilización de la información de gestión para la toma de decisiones – a todos los niveles –, es el tamaño de la empresa. Nos encontramos con la situación descrita en la siguiente tabla:

Tabla 4.19. Utilización información de gestión en toma de decisiones.

Utilización información de gestión en toma decisiones	% Empresas más de 500 trabajadores que utilizan	% Empresas menos de 500 trabajadores que utilizan
A nivel dpto. formación	81,2%	39,3%
A nivel Dtor. RRHH	84,3%	45,7%
A nivel Dtor. Gral.	67,8%	46,8%

Fuente: Elaboración propia.

Podríamos concluir diciendo que:

- El nivel de utilización de la información de gestión para la toma de decisiones es relativamente bajo a todos los niveles, especialmente en el de dirección general. La parcialidad de la información de gestión, al no ser una información completa, puede estar en la génesis de esa baja utilización.
- Que se utiliza algo más a nivel de la dirección de RRHH que a nivel del propio departamento, probablemente como una forma por parte de esa dirección de controlar a un departamento filial.
- Que se utiliza bastante menos a nivel de Dirección General que en el resto de niveles. Ello probablemente sea debido a que esa información forme parte de la que RRHH, como unidad completa, someta a Dirección General, no estando tratada en muchos casos el área de formación como una entidad aparte.

- Que se utiliza más la información de gestión a nivel del departamento de formación cuando su responsable tiene una formación humanística que cuando la tiene económica o técnica.
- Que, cuanto mayor es la empresa, más uso –a todos los niveles, sobre todo en los dos más operativos (departamento de formación y dirección de RRHH)- , se hace de la información de gestión. Ello es probablemente debido a que, en las empresas más grandes, la información centralizada está más estandarizada y su utilización para la toma de decisiones está más impulsada por la dirección.

Desde el departamento de formación se emiten informes de gestión hacia otras direcciones de la empresa. El 85,4% de los encuestados dice transmitir información de gestión hacia la dirección de RRHH. La periodicidad temporal con la que se hace seguir esta información es la que mostramos en la siguiente tabla

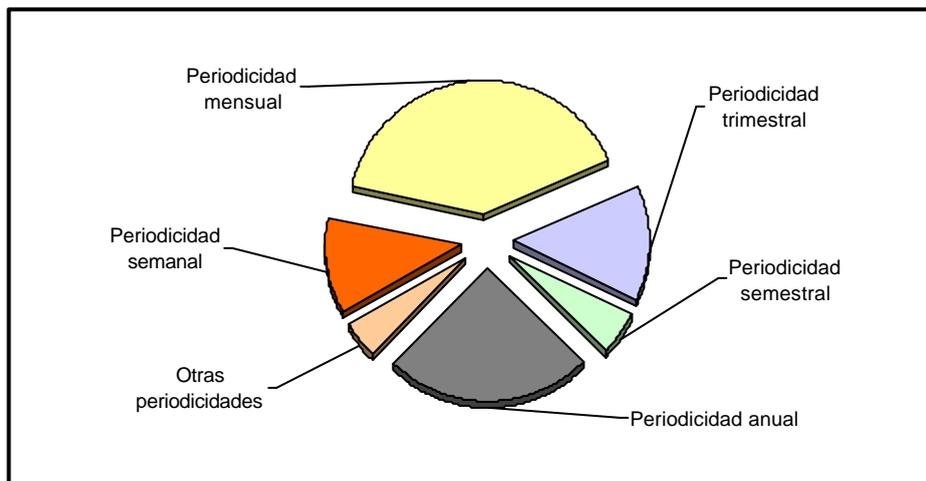
Tabla 4.20. Información a la Dirección de RRHH.

A la Dirección de RRHH, se remite información con periodicidad ...	Porcentaje de casos
Semanal	11,8%
Mensual	40,2%
Trimestral	13,7%
Semestral	5,5%
Anual	24,6%
Otras periodicidades	4,6%
Total	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

Si observamos el siguiente gráfico, parece claro que la concentración de la información que se remite a la Dirección de RRHH, tiene una finalidad claramente operativa, puesto que se concentra en los plazos más cortos -de semana a trimestre-, con la excepción de la información remitida anualmente.

Cuadro 4.50. Información remitida a la Dirección RRHH. % de los casos.



Fuente: Elaboración propia.

Lógicamente, también desde el departamento de formación se emiten informes de gestión hacia la dirección general. El 88,3% de los encuestados dice transmitir información de gestión hacia la dirección general. La periodicidad temporal con la que se hace seguir esta información es la que mostramos en la siguiente tabla

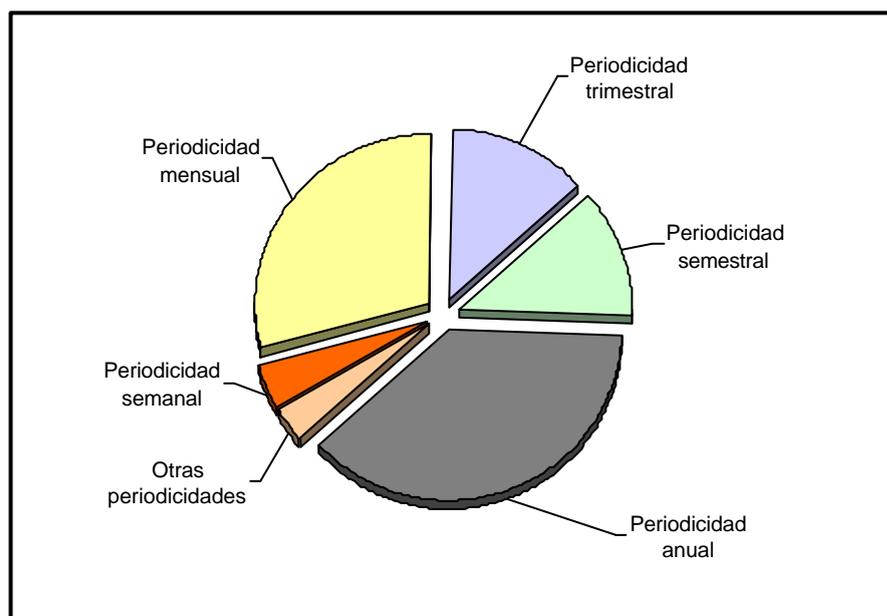
Tabla 4.21. Información a la Dirección de RRHH.

A la Dirección General, se remite información con periodicidad ...	Porcentaje de casos
Semanal	4,1%
Mensual	29,5%
Trimestral	13,2%
Semestral	12,2%
Anual	37,7%
Otras periodicidades	3,3%
Total	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

A diferencia del caso de la información remitida a la dirección de RRHH, en el caso de la información a Dirección General, si observamos el siguiente gráfico, parece claro que la concentración de la información está mucho más repartida entre los plazos más cortos y los más largos. De esta forma se combina una finalidad relativamente operativa, a través de la información recibida en los plazos más cortos – de semana a trimestre -, con una finalidad de “seguimiento a distancia” en los plazos semestral y anual.

Cuadro 4.51. Información remitida a la Dirección RRHH. % de los casos.



Fuente: Elaboración propia.