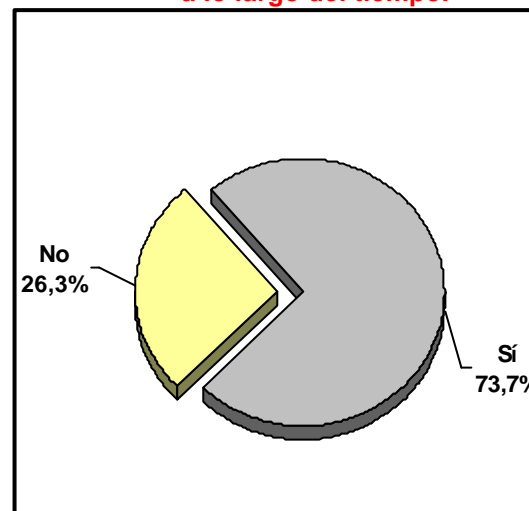


En lo que se refiere a los aspectos de tipo formal, el 73,6% de las empresas encuestadas afirman que esos informes que presentan tienen una estructura gráfica y de información única y estable a lo largo del tiempo.

Cuadro 4.52. Informes con estructura estable a lo largo del tiempo.



Fuente: Elaboración propia.

Esa situación se produce más habitualmente en las empresas con capital extranjero, 80,4% que en las que son de capital totalmente nacional, 67,3% y también en aquellas empresas que sufren menos cambios tecnológicos o de mercado que afecten a su actividad –cada dos años o más-, con un 76,2%, que en las que sufren cambios muy rápidos –cada menos de dos años-, con un 63,4%.

Lo mismo ocurre en las empresas más grandes. En aquellas de 500 trabajadores o más, los informes de gestión presentan una estructura gráfica y de información única y estable a lo largo del tiempo en un 78,8% de los casos. En las empresas de menos de 500 trabajadores, esa cifra baja hasta un 63,6%.

Hemos podido analizar hasta el momento varios aspectos relacionados con el control de gestión en el departamento de formación:

- Si se recibe en el departamento información contable referente al mismo y elaborada por las correspondientes áreas de la compañía.
- Si esa información -en su caso-, es complementada por información adicional controlada por el propio departamento de formación y cuál es el tipo de información que se añade.
- Hasta que punto se utiliza esa información como referente para la toma de decisiones a tres niveles: el del propio departamento de formación, el de la dirección de RRHH y el de la dirección general.

- Si desde el departamento de formación se transmite información de gestión hacia la dirección de RRHH, dirección general y/u otras áreas de la compañía y con qué periodicidad.
- Si esa información que se transmite tiene -al igual que suele ocurrir con los cuadros de mando- una estructura gráfica y de información única, estable a lo largo del tiempo.

Conviene estudiar ahora cuál es el tipo de información que se vierte en esos informes para lo que se preguntó a los encuestados acerca del porcentaje de información que se refería a determinados aspectos en concreto.

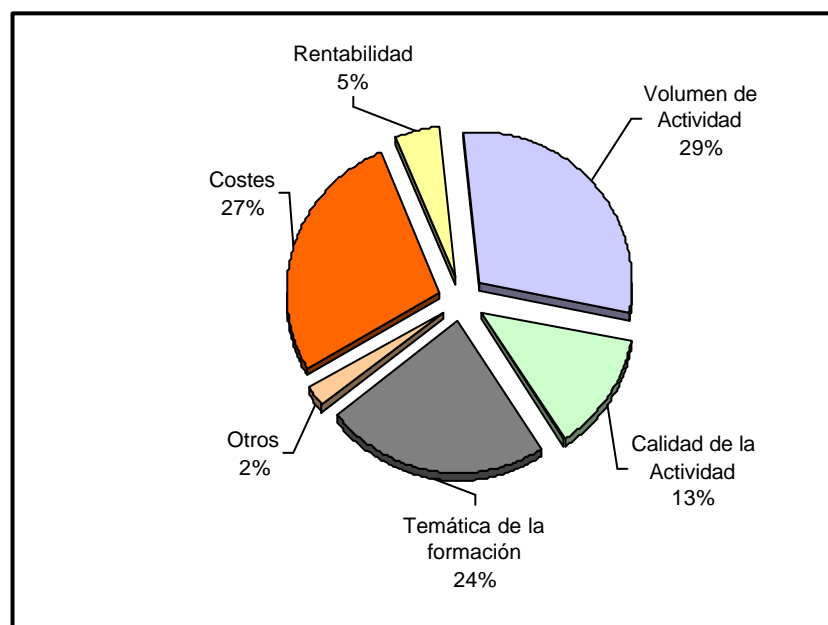
En la siguiente tabla y gráfico, podemos observar los resultados.

Tabla 4.22. Tipo de información en los informes de gestión.

Información sobre ...	Media aritmética	Desviación típica
<i>Costes</i>	27,0%	25,6
<i>Rentabilidad</i>	4,6%	9,6
<i>Volumen de actividad</i>	29,7%	19,5
<i>Calidad de la actividad</i>	13,0%	15,6
<i>Temática de la formación</i>	23,6%	20,8
<i>Otros</i>	2,1%	6,8
<i>Total</i>	100,0%	

Fuente: Elaboración propia.

**Cuadro 4.53. Informes de gestión a la dirección.
% de la información dedicada a...**



Fuente: Elaboración propia.

Observamos de nuevo que, más de la mitad de la información, es meramente descriptiva, un 55,4% se va entre volumen de la actividad, temática de la formación y otros aspectos descriptivos.

El 27,0% del volumen de información está destinada a conocer aspectos sobre los costes en los que se incurre, si bien, es conveniente recordar las matizaciones que, sobre este tema se suscitaron más arriba en este mismo capítulo.

Un exiguo porcentaje del volumen de información se dedica a aspectos más relacionados con el resultado que se persigue. En concreto, un 13,0% se destina a conocer la calidad de las actividades formativas que se realizan y, tan sólo un exiguo 4,6%, a algo tan crítico como conocer la rentabilidad de la inversión realizada en formación

Una vez más, este porcentaje nos indica la gran diferencia entre las características de la información utilizada a nivel de gestión del departamento de formación y la necesidad real de sus responsables.

Por último, dentro del ámbito del control de gestión, se pidió a los encuestados que definieran cuáles eran aquéllos tres factores críticos que deberían –según su criterio-, ser medidos para tener una adecuada visión de la “performance” (rendimiento) del departamento de formación.

Esta era una respuesta abierta cuyas contestaciones fueron analizadas en gran detalle y agrupadas en ocho categorías:

Tabla 4.23. Factores críticos para la medición de la actuación del departamento de formación.

Factor	Número de Contestaciones	Porcentaje
Calidad de la formación y evaluación del aprendizaje.	39	16,5%
Transferencia al puesto de trabajo.	41	17,4%
Satisfacción de los formados.	20	8,6%
Impacto en costes y/o en otros parámetros de explotación.	30	12,7%
Rentabilidad/Retorno de la inversión en formación.	43	18,2%
Impacto en la estrategia de la compañía.	19	8,0%
Volumen de actividad	18	7,6%
Otros aspectos.	26	11,0%
Totales	236	100,0%

Fuente: Elaboración propia.