

Dividiremos las conclusiones en cuatro bloques:

- Conclusiones de tipo preliminar y genérico sobre la actividad de formación en la gran empresa catalana y sobre la muestra analizada en general.
- Conclusiones relativas a las necesidades de la gran empresa catalana en lo referente al control de costes del área de formación.
- Conclusiones relativas a las necesidades de la gran empresa catalana en lo referente al análisis y medición de la rentabilidad de la actividad de formación.
- Conclusiones relativas a las necesidades de la gran empresa catalana en lo referente a la construcción de un sistema de Cuadro de Mando para la actividad de formación.

Conclusiones de tipo preliminar y genérico sobre la actividad de formación en la gran empresa catalana y sobre la muestra analizada en general.

1. Entorno de cambios continuos en el universo analizado.
2. La formación de los responsables del área de formación, está básicamente centrada en especialidades de ciencias humanas y sociales.
3. Casi dos tercios de las empresas tienen departamento de formación. En las empresas de mayor número de empleados ese porcentaje es muy superior.
4. Casi la totalidad de las empresas dicen conocer la inversión total realizada en formación (aunque esa afirmación es matizable debido a la poca homogeneidad de los criterios de lo que se considera inversión), sin embargo, muy pocas conocen –ni tan sólo aproximadamente- la rentabilidad de esa inversión.
5. Las empresas analizadas dicen invertir alrededor del 1,8% de su M.S.B. en materia de formación. Ello está alrededor de la media nacional y bastante por debajo de la media europea.
6. Las empresas que invierten más en formación conocen algo mejor la rentabilidad de su inversión en esa materia que las que invierten menos.
7. Menos del 60% de los responsables de formación de las empresas reciben información contable centralizada sobre la marcha de su departamento.
8. Prácticamente todas las empresas realizan formación subvencionada.
9. De disminuir las subvenciones a la formación de manera sustancial, se reduciría también sustancialmente la inversión total en formación de las empresas. Curiosamente, las empresas que más invierten en formación se verían menos afectadas por esta hipotética situación.

Conclusiones relativas a las necesidades de la gran empresa catalana en lo referente al control de costes del área de formación.

1. Tres cuartas partes de las empresas tiene un centro de costes asignado para las partidas relacionadas con la formación.
2. El responsable de formación no recibe normalmente información contable centralizada sobre la mayoría de conceptos de coste que definimos como internos u ocultos (coste horas no trabajadas, amortizaciones, alquileres, incentivos, etc).
3. A pesar de la inexistencia de datos contables centralizados, aspectos como los costes de desplazamiento, monitores internos, utilización de activos fijos, horas no trabajadas por alumnos, estructura básica del departamento y otros, deben considerarse como elementos relevantes en el coste de la formación.
4. Las empresas tienen un conocimiento parcial del esfuerzo inversor que realizan en formación. Deben incluirse en los modelos de contabilidad de gestión más generadores de costes que representen el consumo real de recursos en la actividad de formación.
5. La mitad del presupuesto de formación de las compañías se va en la impartición de cursos y seminarios. La mitad restante se reparte entre varios conceptos.
6. Dadas las grandes diferencias entre lo que las empresas consideran como costes de formación, probablemente las informaciones que las empresas aportan en cuanto a esfuerzo de formación medida en términos de % S/ M.S.B., son muy difícilmente comparables entre sí y los guarismos, en términos absolutos, serían mayores de adoptar los criterios que son mayoritarios entre los expertos. Ello también afectaría probablemente a la distribución mencionada anteriormente de los gastos de formación en función al total del presupuesto.
7. La mayor parte de las empresas, en especial las del sector de servicios financieros, llevan controles adicionales a los que facilita la contabilidad de la compañía sobre generadores de coste.

Conclusiones relativas a las necesidades de la gran empresa catalana en lo referente al análisis y medición de la rentabilidad de la actividad de formación.

1. Los expertos de las empresas encuestadas apuestan decididamente por un práctico mantenimiento de los niveles en los que se produce actualmente la evaluación de la reacción de los alumnos y la evaluación del aprendizaje. Apuestan, sin embargo, fuertemente por un incremento sustancial en las actividades tendentes a conseguir una lectura de la evaluación de la transferencia al puesto de trabajo y una evaluación del impacto económico de la formación, muy superiores en cuanto a resultados a lo que se tiene hoy en día.

2. Es pequeño el número de empresas que han realizado en alguna ocasión intentos por efectuar medidas de la evaluación de la transferencia al puesto de trabajo y todavía más pequeño el número de las que han intentado hacer mediciones sobre la evaluación del impacto económico. Los intentos realizados han utilizado todo tipo de sistemas de medición.
3. La inmensa mayoría de las compañías dice conocer el montante total de la inversión anual en formación.
4. Una gran mayoría de las empresas dice desconocer totalmente la rentabilidad que teóricamente proporciona la inversión en formación.
5. La excesiva complejidad técnica y la insuficiencia de medios son las causas más habitualmente mencionadas por las empresas como motivo de su desconocimiento de la rentabilidad de la formación.

Conclusiones relativas a las necesidades de la gran empresa catalana en lo referente a la construcción de un sistema de Cuadro de Mando para la actividad de formación.

1. Poco más de la mitad de las empresas encuestadas dicen recibir alguna información de gestión mínimamente organizada.
2. Los responsables de formación suelen elaborar información de gestión específica dirigida básicamente a la dirección de RRHH y/o a la dirección general y en la que vierten, sobre todo y complementariamente al aspecto contable, información relacionada con el volumen de actividad realizado.
3. La información de gestión de que se dispone en el área de formación, es utilizada para tomar decisiones en, aproximadamente, dos tercios de las empresas.
4. Los responsables de formación con formación humanística utilizan con más asiduidad la información cara a la toma de decisiones²¹⁶.
5. La información de gestión que se remite desde el departamento de formación a la dirección de RRHH, es más operativa y se remite con más asiduidad que la que circula a la dirección general.
6. La información de gestión que circula hacia RRHH y dirección general, suele tener una estructura gráfica y de información estable a lo largo del tiempo.

²¹⁶ Ello es contrario a nuestra hipótesis, puesto que en la realidad 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 y no al contrario.

7. Consecuentemente con lo visto anteriormente, el 80% de la información de gestión que se dirige a RRHH y dirección general contiene aspectos relacionados con volumen de actividad, temática y costes. Hay muy poca información sobre rentabilidades y calidad.
8. Los factores principales que determinan la bondad de la actuación de un departamento de formación según los expertos encuestados, son la rentabilidad de la inversión, la transferencia al puesto de trabajo, la calidad de la formación y los impactos en costes. Sobre ellos debe ponerse el énfasis en cualquier modelo de control de gestión.