

Capítulo 7. Utilidad de los Modelos de Análisis de la Rentabilidad y de Costes de la Formación (MARF y MACF) como herramientas de control de gestión.

7.1. MARF y el Cuadro de Mando Integral.

En este apartado, haremos una serie de reflexiones sobre las relaciones que existen o pueden existir entre nuestro modelo de análisis de la rentabilidad de la formación (MARF) y el modelo de cuadro de mando integral (en adelante CMI), propuesto por Kaplan y Norton³²⁶ y que resumimos en detalle en este trabajo en su capítulo tres, apartado cinco.

7.1.1. Consideraciones iniciales.

No escapa a nadie que, tradicionalmente, la formación y procedencia de la mayoría de profesionales que ocupan puestos de responsabilidad en el área de formación de las grandes compañías, están en el ámbito de las ciencias sociales. Ello queda demostrado en nuestro trabajo de campo³²⁷ en el que observamos que los responsables de formación de las empresas analizadas con formación superior de algún tipo en el ámbito de las ciencias humanas y sociales, rozan el 60% del colectivo, mientras que los que tienen formación superior en campos relacionados con la administración y dirección de empresas, ingenierías u otros estudios universitarios, suman alrededor de un 35%.

Curiosamente, ésta realidad se traduce en un esfuerzo especial, por parte de los responsables con formación de tipo humanístico, por la utilización de las herramientas de control de gestión. En efecto, la utilización de estas herramientas como apoyo a la toma de decisiones departamentales es mucho más asidua, por parte de ese colectivo de responsables de formación que provienen de las ciencias humanas y sociales (un 75% de ese colectivo las

³²⁶ Kaplan, Robert S., Norton, David P. *Op. Cit.*

³²⁷ Pueden consultar el capítulo 4 de este mismo trabajo para obtener más detalles sobre el tema.

utiliza) que en el caso de los responsables que tienen otro tipo de formación (un 58% de ese otro colectivo las utiliza).

Por otro lado, como demostramos también en nuestro trabajo de campo:

- Cuando el 50% de las empresas analizadas, reconoce que, en mayor o menor porcentaje, la inversión en formación de su empresa disminuiría de hacerlo las ayudas públicas a la misma.
- Cuando, tan sólo el 8,7% de las empresas analizadas dice conocer aproximadamente, la rentabilidad de la inversión que realizan en materia de formación.
- Cuando la inversión media en formación que dicen realizar las empresas analizadas, está por debajo de la que realizan otros países desarrollados.

Es lógico que nos entren serias dudas acerca de la vinculación real que se da en las empresas analizadas, entre la orientación estratégica de las mismas y la función de formación.

Tal vez sea esa combinación de cierta desvinculación entre la función de formación y la estrategia y la procedencia humanística de buena parte de los responsables de formación, la que produce situaciones como la que menciona Kaplan.

“Con frecuencia los que abogan a favor de la formación y recualificación de los empleados, de la delegación de poder en los empleados, de los sistemas de información y de motivar a la plantilla, toman esos programas como fines en sí mismos. Los programas se justifican por ser inherentemente virtuosos, pero no como medios para ayudar a que la organización alcance unos objetivos concretos económicos y de cliente a largo plazo. A estos programas se les han adjudicado recursos e iniciativas, pero no se les ha hecho, de manera específica y medible, responsables de alcanzar objetivos estratégicos. Este vacío conduce a la frustración; la alta dirección se pregunta durante cuánto tiempo se espera que siga realizando grandes inversiones en empleados y sistemas sin disponer de resultados medibles, mientras que los que abogan en favor de los sistemas de información y los recursos humanos se preguntan por qué sus esfuerzos no se consideran más importantes y estratégicos para la organización.”³²⁸

Probablemente la lectura de este párrafo, tomado de Kaplan, refresque la memoria de muchos de los lectores de este manuscrito, profesionales y estudiosos del mundo de la empresa, y les haga recordar situaciones vividas en primera persona en las que hemos presenciado - en todo tipo de organizaciones -, el lanzamiento de programas de sensibilización, reingeniería, actualización y un largo etcétera de términos similares, sobre materias de cualquier tipo y, en los que, a pesar de impartirse de forma exquisita y profesional y, provocar un razonable grado de satisfacción de los participantes, medido a través de las “ smile sheets “, el programa ha dejado un cierto nivel de desencanto, tanto a nivel personal como a nivel organizacional

³²⁸ Kaplan, Robert S., Norton, David P. *Op. Cit.* p. 157-158.

puesto que ha suscitado reacciones del tipo:

- “Todo esto está muy bien, pero mi jefe es el primero que debería conocer estos temas... “
- “Es interesante esto que nos están enseñando pero tendríamos que cambiar de empresa para poder aplicarlo... “
- “Esa nueva técnica es muy buena pero sin el tiempo y los medios adecuados no hay quien la aplique... “
- “No se porque hacen perder el tiempo a mi gente enviándoles a ese tipo de seminarios, aquí lo que hay que hacer es trabajar...”
- Etc.

Este tipo de situaciones que, todos los profesionales vinculados de una u otra forma al mundo de la formación en la empresa, hemos conocido y vivido, puede tener diversas causas pero una de ellas es, sin lugar a dudas, el posible alejamiento entre la estrategia de la organización y la función de formación, que provoca que ésta última se autoabastezca de contenido intentando interpretar las necesidades de la empresa, lo que, en ocasiones hará con éxito y, en otras ocasiones, si bien con la mejor de las voluntades, llevará a término de una manera desligada de la necesidad real de la organización.

Observemos la definición de las funciones del Director de Formación que nos aporta el ICE de la Universitat Autònoma de Barcelona y el CEDEFOP, en un trabajo dirigido por la profesora Núria Roure.

“ Les funcions del director de Formació al més alt nivell són:

- a) Interpretació de la política general de l'empresa i traducció de la mateixa en disseny de les línies de Formació a partir de les prioritats en ella establertes. Concepció de la Formació i disseny de programes en estreta relació / negociació amb instàncies de nivells inferiors.*
- b) Gestió de Formació gerencial per a directius exclusivament, rarament gestió de Formació tecnològica i mai disseny de Formació tecnològica, ni creació de dispositius per a la Formació tecnològica.”³²⁹*

En esta definición se valora especialmente la facultad de interpretar la política general de la empresa y de traducir la misma en el diseño de las líneas de formación necesarias, sin embargo y, de forma paradójica, si creemos en la vinculación directa entre formación y

³²⁹ I.C.E. Universitat Autònoma de Barcelona y CEDEFOP. *El perfil profesional y las necesidades de formación de los directores, conceptores y gestores de formación en España*. Barcelona: ICE y CEDEFOP, Marzo de 1992.

estrategia, tan sólo un 29% de los directores de formación³³⁰ están implicados de forma directa en el comité de dirección de las empresas a las que pertenecen.

7.1.2. La función de Formación y el CMI.

Creemos firmemente que la función de la dirección de formación, al más alto nivel, ha de estar totalmente integrada en los procesos estratégicos de la compañía. Ello implica que, no se trata solamente de interpretar las políticas generales de la empresa y traducirlas en diseño de las líneas de formación, sino, todavía más, en el sentido que impulsa el Cuadro de Mando Integral (CMI), la función de la dirección de formación debe tomar como propios los inductores de actuación en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, dentro del grupo central de indicadores de capacidades y perfeccionamiento de la plantilla, y diseñar y gestionar, alrededor de estos indicadores, actividades y programas de formación que permitan una adecuada evolución de los mismos que colabore a dar respuestas positivas a las perspectivas de procesos internos, del cliente y financieras de la organización.

El seguimiento de esa función estratégica se realizará a través del propio CMI, transformando así a la función de formación en una función plenamente integrada dentro de la cadena de valor estratégico de la compañía.

Siguiendo en la línea de plena integración entre la estrategia de la organización y la función de formación que nos aporta el CMI, es conveniente recordar que éste debe ser considerado como la instrumentación para una sola estrategia. Cuando se considera el cuadro de mando como la manifestación de una estrategia, el número de indicadores que contenga se convierte en irrelevante³³¹ ya que todos ellos van dirigidos a la consecución de un determinado fin organizacional.

En el caso de la función de formación, los indicadores del grupo central de capacidades y perfeccionamiento de la plantilla que pertenecen a los inductores de actuación en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, son los puntos de inicio de una gestión basada en la filosofía del CMI y destinada a apoyar -de forma integrada con el resto de departamentos y divisiones de la empresa- una única estrategia para el conjunto de la organización.

En la tabla que reproducimos a continuación, quedan marcadas aquellas zonas de un CMI en las que la función de formación tiene la responsabilidad básica de dar respuesta mediante la puesta en práctica de actividades que permitan la consecución de los inductores de actuación que, a su vez, serán claves para que los indicadores estratégicos del resultado se conviertan en realidad.

³³⁰ Dentro del trabajo de campo, complementario al que se ha llevado a cabo como fuente principal de información para el presente documento, realizado por Olga Pons como base para la presentación de su tesis doctoral *La Formació a les Organitzacions: una perspectiva des del disseny organitzatiu de Mintzberg*, dentro del programa de doctorado del Departament d'Organització d'Empreses de la Universitat Politècnica de Catalunya, se confirma este dato.

³³¹ Kaplan, Robert S., Norton, David P. *Op. Cit.* p. 176.

Tabla 7.1. El CMI y las zonas de responsabilidad de la función de formación.

Objetivos estratégicos	Indicadores estratégicos del resultado	Inductores de la actuación	
Perspectiva financiera			
Perspectiva del cliente			
Perspectiva del proceso interno			
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	YYYYYYY ZZZZZZZZ	XXXXX	Perfeccionamiento de la plantilla
		AAAAA	Capacidades de los sistemas de información
			Motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos

Fuente: Elaboración propia.

Las reflexiones que hemos realizado hasta ahora sobre el papel estratégico que tiene el CMI en las organizaciones y su entronque con la función de Formación en las mismas, no nos debe hacer olvidar que el CMI no es un repuesto para el sistema de indicadores diario de una organización. Los indicadores del cuadro de mando integral se eligen para dirigir la atención de los directivos y los empleados hacia aquellos factores que se espera que conduzcan a unos avances competitivos espectaculares para una organización.³³²

Por ello, desde una perspectiva estricta de control de gestión, en toda organización debemos tener:

- **Indicadores de diagnóstico.**³³³ Aquellos que siguen y controlan si el negocio sigue estando controlado y emiten señales cuando suceden cosas no habituales, que requieren una atención inmediata.

³³² Kaplan, Robert S., Norton, David P. *Op. Cit.* p. 177-178.

³³³ Simons, Robert. *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal.* Boston: Harvard Business School Press, 1995. Citado por Kaplan, Robert S., Norton, David P. *Op. Cit.*, p. 176.

- **Indicadores estratégicos.** Aquellos que definen una estrategia diseñada para obtener una excelencia competitiva.

Esta dicotomía entre los indicadores de diagnóstico y los indicadores estratégicos, entre el seguimiento de la actividad a corto plazo y el seguimiento de aquellas acciones que permitirán generar valor a largo plazo, ocurre incluso en las administraciones públicas, donde su necesidad se pone también de manifiesto. Una muestra de ello la vemos de nuevo en Kaplan, con un ejemplo de indicador de diagnóstico.

“ El saber que los gastos reales de un ministerio se encuentran dentro del 0,1% de las cantidades presupuestadas, no dice nada respecto a si funcionó de forma efectiva o eficiente durante el periodo considerado. ”³³⁴

Siguiendo todavía en el campo de las administraciones públicas, puede ser interesante reproducir un párrafo de un informe emitido por la administración norteamericana con el objetivo de conseguir un gobierno más eficaz y menos costoso.

“ No todo el mundo dará la bienvenida a las mediciones del resultado. La gente tendrá problemas para desarrollarlas. Los empleados públicos, generalmente, no se centran en el resultado de su trabajo. Por un lado, han sido condicionados para pensar en el proceso; por otro, las medidas no siempre son fáciles de desarrollar. En consecuencia, tienden a medir el volumen de su trabajo y no sus resultados. Si trabajan mucho piensan que están haciendo todo lo que pueden. Las organizaciones públicas necesitarán varios años (...) para desarrollar indicadores útiles del resultado y los informes sobre el resultado. ”³³⁵

Salvando las obvias distancias, en una situación de similares características y que se explica con todo detalle en el capítulo 4 del presente documento, nos encontramos cuando analizamos la situación de las empresas catalanas en el ámbito de la evaluación económica y el control de gestión de la formación.

En efecto, la realidad de las empresas nos dice que la mayor parte de la información de gestión que – como complemento a la información contable - elaboran los propios departamentos de formación para hacer seguir a la dirección, no está vinculada con los objetivos estratégicos de la organización y se centra en el volumen de la actividad.³³⁶

³³⁴ Kaplan, Robert S., Norton, David P. *Op. Cit.* p. 194.

³³⁵ National Performance Review. *Creating a Government That Works Better and Costs Less. Report of the National Performance Review.* Washington D.C.:U.S.Government Printing Office, 1993. Citado en Kaplan, Robert, S., Norton, David P. *Op. Cit.*, p.195.

³³⁶ Recordemos que, en el trabajo de campo, se demostraba que, de la información (añadida a la puramente contable) generada por el departamento de formación para la dirección de RRHH o la dirección general, un 55,8% era relativa al número de actividades u horas de formación realizadas, un 21,4% era relativa a la satisfacción de los participantes (Nivel 1 de evaluación), un 13,0% era relativa a la calidad percibida de la formación y, el resto, o bien no añadían información o bien ésta era insignificante.

Es importante concluir que, la inclusión de un sistema de gestión basado en el CMI³³⁷ en cualquier organización, refuerza de manera indudable la posición de la función de formación ya que la entronca de manera decidida con la filosofía estratégica de la empresa, haciéndole tomar un papel predominante en el nuevo camino o estrategia que se haya fijado por parte de la alta dirección.

7.1.3. El Modelo de Análisis de la Rentabilidad de la Formación (MARF) y el Cuadro de Mando Integral (CMI).

El CMI es un modelo de gestión empresarial que permite crear y comunicar las estrategias de la empresa. Al tiempo, los indicadores creados dentro del CMI, van en la dirección de ser herramientas de generar, compartir e impulsar la estrategia de una forma integrada.

En el caso de nuestro modelo de análisis de la rentabilidad de la formación, existen innegables puntos de contacto con CMI. Así, por ejemplo, en MARF, la elección de los indicadores de comprobación está entre las primeras etapas a cubrir y pretende incluso ayudar a reflexionar sobre la finalidad real de los programas de formación a lanzar en el plan anual.

CMI y MARF se convierten en excelentes aliados ya que el proceso de construcción de indicadores estratégicos del resultado y de sus correspondientes inductores de la actuación en cada perspectiva del CMI es totalmente consecuente con el establecimiento en las primeras fases de MARF de los indicadores de comprobación ligados a los programas que forman parte del plan de formación anual.

Una hipótesis no demostrada, que sería interesante comprobar en futuros estudios, estriba en que MARF será probablemente más sencillo de implantar en una empresa con un sistema de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral que en una empresa que no lo utilice.

En cualquier caso, en una empresa con un sistema de gestión basado en el CMI, MARF sufriría algunas pequeñas variaciones, puesto que los indicadores estratégicos e inductores de actuación ligados a la perspectiva de crecimiento y aprendizaje, dentro del elemento crítico del perfeccionamiento de la plantilla, serían los que provocarían el lanzamiento de determinados programas de formación.

Recordemos que, en el diseño de MARF que veíamos en el capítulo anterior, basado en la realidad de empresas que no utilizan el CMI como sistemas de gestión, se partía de las actividades planificadas en el plan anual de formación y, alrededor de una reflexión sobre ellas, se obtenían los indicadores de comprobación.

³³⁷ No olvidemos que el cuadro de mando integral es mucho más que un sistema de control de gestión. El CMI es, en realidad, una nueva filosofía de gestión basada en la necesidad que tiene la organización de trabajar alrededor de medidas e indicadores concretos, coherentes con una única finalidad estratégica y ligados desde varias perspectivas: la financiera en primer lugar, la del cliente que permite cubrir los indicadores de la perspectiva anterior, la de los procesos internos que permite obtener aquellos productos o servicios que llenan la perspectiva del cliente y, finalmente la de conocimiento y aprendizaje que permite que los procesos internos cumplan su cometido para con la perspectiva del cliente y con un innegable objetivo financiero último.

Esta realidad confirma, de alguna manera, la redefinición que dábamos hace unas páginas de la función del Director de Formación a alto nivel, como aquél directivo que hace suyos los inductores de actuación de los indicadores estratégicos pertenecientes al elemento crítico del perfeccionamiento de la plantilla dentro de la perspectiva de crecimiento y aprendizaje del CMI, para lanzar aquellas actividades y programas que den respuesta y permitan una positiva evolución de esos inductores.

Por todo ello, MARF, siempre que su aplicación se realice en organizaciones que basan su gestión estratégica en el modelo del Cuadro de Mando Integral, se moverá como punto de partida alrededor del campo de los inductores de actuación,³³⁸ convirtiéndose así en una parte importante e integral del CMI dentro de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento y, específicamente, dentro del elemento crítico de indicadores de capacidades y perfeccionamiento de la plantilla.

En otro orden de cosas, también entre las primeras etapas de aplicación de MARF, nos encontrábamos ante la necesaria aplicación de una serie de filtros que nos permitían racionalizar de alguna forma, el tipo de actividades que someteríamos al proceso MARF, a la vez que nos obligaba a volver a reflexionar sobre la idoneidad de la puesta en escena final de las mismas, en función a una serie de aspectos. Los filtros a aplicar en MARF son consistentes con los niveles de demanda de recualificación de empleados de los que habla Kaplan³³⁹ y que ya reprodujimos en el capítulo tres.

En efecto, recordemos que la función de los filtros de evaluación en MARF, era la de ayudar a discernir aquellas actividades del plan de formación que, por su importancia, requerían de la aplicación del modelo y, además, servir como elemento de reflexión sobre la idoneidad o no de que se pusieran en marcha esas actividades de formación, en función a su verdadera oportunidad y coherencia con las necesidades reales de la empresa.

Los filtros de evaluación, eran:

- a) Importancia estratégica para la empresa. Todo tipo de formación que esté vinculada a aspectos esenciales del plan estratégico de la compañía debe ser sometida al MARF.
- b) Gran impacto previsto en los resultados. Todas las actividades del plan de formación sobre las que presupongamos que pueden tener un impacto especialmente importante en los resultados deben ser sometidas al MARF.
- c) Coste elevado del programa en relación a la totalidad de la inversión en formación de la compañía. Cualquier actividad de formación específica cuya inversión total represente un porcentaje relativamente elevado de la inversión total en formación de la compañía en ese ejercicio debe ser sometida al MARF.

³³⁸ Siempre con el destino último de que esos inductores sean “subindicadores” que influyan, a su vez, en los indicadores estratégicos de resultados.

³³⁹ Kaplan, Robert S., Norton, David P. *Op. Cit.*, p. 147.

- d) Empleo de metodologías de formación novedosas o de nueva aplicación en la empresa. Siempre que una actividad de formación rompa de manera clara con la forma tradicional en que se ha hecho formación en la compañía, esa actividad debe ser sometida al MARF.
- e) El coste persona / hora del programa es elevado en relación a la media de la empresa. Siempre que el coste previsto de una actividad de formación, por los motivos que sean, provoque que el coste persona / hora de la misma, esté muy por encima de la media de lo que es habitual en la compañía, la actividad debe ser sometida al MARF.
- f) El número de empleados al que se dirige la actividad de formación es porcentualmente importante dentro de la compañía. Siempre que así sea, la actividad debe someterse al MARF.
- g) La alta dirección o alguno de los directores de nivel responsable de un colectivo a formar, así lo requiere. Por descontado, siempre que se requiera por parte de la alta dirección que una determinada actividad de formación sea sometida al MARF, así deberá hacerse.

La mayoría de estos filtros y, más en concreto los a), b), c), f) y g), están muy directamente ligados a los escenarios del nivel de recualificación de la plantilla que menciona Kaplan como elementos importantes dentro de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, más en concreto a los escenarios de recualificación estratégica y masiva.

La utilización de los filtros de evaluación dentro de MARF permite, por tanto, igual que ocurre con la utilización de los indicadores de comprobación, ayudar a crear una nueva función de formación más ligada al resultado y orientada estratégicamente y a vincularla con fuerza a la utilización del CMI desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Podríamos decir que, la creación del Modelo de Análisis de la Rentabilidad de la Formación, viene a ayudar a cubrir un hueco existente dentro del modelo del Cuadro de Mando Integral dentro de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Es absolutamente cierto cuando se analizan y estudian muchas empresas que, la mayoría de ellas, ya tienen unos excelentes puntos de partida en los indicadores de sus objetivos financieros e, incluso también en los de cliente, de innovación y de los procesos internos. El problema suele surgir cuando llegamos a la cuarta de las perspectivas del CMI y, más en concreto, al tema de las medidas relativas a la capacitación de los empleados.

Tenemos que asumir que las empresas, prácticamente, no han dedicado esfuerzo alguno a medir ni los resultados ni los inductores de estas capacidades.³⁴⁰ De ahí la importancia de que MARF, dentro de un entorno de gestión y control estratégico, marcado por el CMI, se convierta en un punto imprescindible de apoyo para la gestión de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

³⁴⁰ Kaplan, Robert S., Norton, David P. *Op. Cit.* p. 157.

Obviamente, desde la propia perspectiva del CMI, la vinculación final de la perspectiva financiera con los objetivos de formación y crecimiento revela la razón fundamental para realizar inversiones importantes en el perfeccionamiento de empleados, en tecnología y sistemas de información y en procedimientos organizativos.

Estas inversiones en personal, sistemas y procedimientos generan grandes innovaciones y mejoras en los procesos internos, en el trato a los clientes y, llegado el caso, para los accionistas.³⁴¹ MARF va más allá de esa necesaria vinculación que, ya de por sí, justifica razonablemente las inversiones en formación y, se erige en un método de ayuda para el conocimiento de la rentabilidad intrínseca de la función y de las actividades de capacitación y desarrollo.

El CMI desde el punto de vista de la gestión estratégica global y MARF, desde el punto de vista de la gestión de la formación basada en los resultados integrados con la estrategia, se convierten en adalides de la gestión centrada en los resultados desde una perspectiva integral para la empresa.

7.2. MARF y MACF como instrumentos de control de gestión de la formación. El Cuadro de Mando Operativo del departamento de formación (CMO).

7.2.1. Introducción.

Ya comentábamos en el apartado anterior que todas las reflexiones que hemos realizado hasta ahora sobre el papel estratégico que tiene el CMI en las organizaciones y su entronque con la función de Formación en las mismas, no nos deben hacer olvidar que el CMI no es un repuesto para el sistema de indicadores diario de una organización. Los indicadores del cuadro de mando integral se eligen para dirigir la atención de los directivos y los empleados hacia aquellos factores que se espera que conduzcan a unos avances competitivos espectaculares para una organización, pero además de esos indicadores, debe existir un seguimiento diario de otro tipo de magnitudes que asegure la supervivencia de la organización.

El objetivo de cualquier sistema de medición debe ser motivar a todos los directivos y empleados para que pongan en práctica con éxito la estrategia de la unidad de negocio, combinando los objetivos de desarrollo estratégico a largo plazo con los de supervivencia financiera y operativa a corto plazo. Aquellas empresas que pueden traspasar su estrategia a sus sistemas de mediciones son mucho más capaces de ejecutar su estrategia porque pueden comunicar sus objetivos y sus metas.³⁴²

³⁴¹ Kaplan, Robert S., Norton, David P. *Op. Cit.* p. 25.

³⁴² Kaplan, Robert S., Norton, David P. *Op. Cit.* p. 161.

Por ello, desde una perspectiva estricta de control de gestión, como ya veíamos también en el apartado anterior, en toda organización y/o centro de beneficios (división, departamento, etc.) debemos tener dos tipos de indicadores:

- **Indicadores de diagnóstico.** Aquellos que permiten efectuar un seguimiento de cerca sobre si el negocio sigue estando controlado en su evolución a corto plazo y emiten señales cuando suceden cosas no habituales, que requieren una atención inmediata.
- **Indicadores estratégicos.** Aquellos que definen una estrategia diseñada para obtener una excelencia competitiva en el medio y largo plazo.

Los modelos de análisis de la rentabilidad de la formación (MARF) y de análisis de costes de la formación (MACF), pueden constituirse por sí solos como sistema de control de gestión del departamento de formación ya que incorporan indicadores de ambos tipos que permiten realizar una labor de seguimiento exhaustiva de la marcha del departamento.

Vamos a recordar y resumir, antes de comenzar a darle forma a la afirmación del párrafo anterior, cuáles fueron las conclusiones genéricas sobre la situación actual y necesidades de los sistemas de control de gestión económica de la actividad de formación en la gran empresa catalana.³⁴³

1. Las empresas analizadas se encuentran en un entorno de cambios rápidos y continuos.
2. 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.
3. La mayor parte de las empresas llevan controles adicionales a los que facilita la contabilidad de la compañía sobre generadores de costes.
4. Poco más de la mitad de los responsables de formación de las empresas dice recibir alguna información de gestión mínimamente organizada.
5. 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.
6. 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 analizadas.
7. Los responsables de formación con formación de tipo humanístico, utilizan con más asiduidad la información de gestión cara a la toma de decisiones.

³⁴³ Una información detallada sobre el trabajo de campo y sus conclusiones, puede verse en el capítulo 4 de este mismo trabajo.

8. 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.
9. 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.
10. 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. De acuerdo con las conclusiones del trabajo de campo que afectaban a las áreas de análisis de rentabilidad e impacto, esa distribución de porcentajes debería modificarse.
11. 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 esos aspectos debe poner su énfasis cualquier sistema de control de gestión.

De acuerdo con estas conclusiones y, conforme a la literatura que se ha consultado a lo largo de este trabajo y, en especial, en este caso, siguiendo los criterios de Kaplan, entendemos que un modelo de control de gestión económica para el departamento de formación, debería traducirse en un cuadro de mando operativo (en adelante CMO),³⁴⁴ que tendría las siguientes características:

1. Existirán dos niveles de CMO:
 - El que va dirigido a la dirección de RRHH y, que contendrá información de gestión más operativa que será remitida a esa dirección con cierta asiduidad (tal vez la periodicidad mensual sea la más indicada). Prácticamente esta información debe ser la misma que utilice en su gestión habitual el propio responsable de formación.
 - El que va dirigido a la dirección general, que contendrá información de gestión más estratégica y de nivel y que será remitido con una periodicidad mayor (tal vez trimestral o semestral).
2. Cada uno de esos niveles de CMO, tendrá un formato y diseño gráfico razonablemente estables y continuos a lo largo del tiempo.
3. Deberán contar ambos niveles tanto con indicadores de diagnóstico como con indicadores estratégicos.

³⁴⁴ Tal y como hemos advertido al inicio de este apartado, el CMI no es un repuesto para el sistema de indicadores diario de una organización y, por lo tanto, el departamento de formación, como cualquier otro centro de beneficio de la empresa, requiere de su cuadro de mando operativo que deberá incluir además, los inductores de actuación propios de CMI, como elementos a seguir.

4. Los indicadores y datos de tipo finalista (aquellos sobre rentabilidad, impacto e inversión), tendrán clara prioridad sobre el resto de información, en concreto sobre la información relativa al proceso o volumen de actividad.
5. El CMO a ambos niveles será un compendio de información contable y no contable, que incluirá indicadores de diagnóstico y estratégicos, que sustituirá a cualquier tipo de información o report adicional remitido a la dirección.

Una vez hemos repasado las características que deben tener ambos niveles del CMO, vamos a entrar en cada uno de ambos y vamos a dibujar nuestra propuesta de Cuadro de Mando Operativo en ambos casos, basándonos en los Modelos de Análisis de la Rentabilidad de Formación (MARF) y de Análisis de Costes de la Formación (MACF).

7.2.2. El Cuadro de Mando Operativo (CMO) al nivel de la dirección de Recursos Humanos.

Un 19% de las grandes empresas catalanas analizadas en el trabajo de campo afirman que el departamento de formación depende directamente de dirección general, mientras que un 67% dicen que depende de la dirección de recursos humanos. El resto de empresas, hasta completar el 100%, afirma que la dependencia es, o bien de otro departamento diferente, o bien mixta de dos departamentos diferentes, o bien de dirección general y recursos humanos a la vez.³⁴⁵

Esta situación, que parece tan típica entre las grandes empresas analizadas, es la que nos ha llevado a plantear un CMO a dos niveles, un primer nivel que va dirigido al estrato de dirección inmediatamente superior al propio de la dirección de formación y que, ante la evidencia presentada por el trabajo de Olga Pons, hemos venido en bautizar como CMO al nivel de la dirección de RRHH y, un segundo nivel, dirigido siempre al más alto nivel ejecutivo y operativo de la organización, es decir, el CMO al nivel de dirección general.

En el primer caso, el que va dirigido a la dirección de RRHH, como ya hemos comentado, contendrá información de gestión más operativa que será remitida a esa dirección probablemente con periodicidad mensual. De hecho, esa información puede ser prácticamente la misma que utilice en su gestión habitual el propio responsable de formación.

Vamos a formular en las páginas siguientes una propuesta de CMO al nivel de la dirección de RRHH, basada en MARF y MACF e incorporando algunas informaciones tradicionales habituales. Obviamente, las tablas que vemos en las páginas siguientes, son tan sólo una propuesta y no pretendemos por ello sugerir que la organización gráfica o el detalle exacto de los datos e información que figuran, deba ser exactamente la que, en ellas, se reproduce. Comentaremos brevemente cada una de las tablas:

³⁴⁵ Dentro del trabajo de campo, complementario al que se ha llevado a cabo como fuente principal de información para el presente documento, realizado por Olga Pons como base para la presentación de su tesis doctoral *La Formació a les Organitzacions: una perspectiva des del disseny organitzatiu de Mintzberg*, dentro del programa de doctorado del Departament d'Organització d'Empreses de la Universitat Politècnica de Catalunya, pueden confirmarse estos datos.

En la **Tabla 7.2.**, tenemos una visión rápida de los resultados que vamos obteniendo en los últimos doce meses con las actividades a las que aplicamos el modelo de análisis de la rentabilidad de la formación, a las que llamamos “actividades MARF”. En ellas se recogen cada una de las actividades³⁴⁶ con una breve descripción de la misma, así como de los indicadores de comprobación y factores de conversión en su caso, que fueron utilizados.

Recoge la tabla los datos finales de beneficio en unidades monetarias o el indicador final en su caso, así como la inversión total que ha supuesto la actividad ³⁴⁷ y, finalmente, nos aporta el resultado último, medido en términos de ROI o de indicador de comprobación, en su caso, y su comparación con los objetivos que se habían propuesto, en caso de existir éstos.

Tabla 7.2. CMO. Nivel Dirección RRHH. Resumen móvil de la rentabilidad de la formación en los últimos doce meses. Actividades MARF.

Descripción de la actividad a aplicar MARF en categorías	Descripción de Indicadores por actividad	Descripción de factores de conversión por indicador	Datos finales del indicador	Beneficio en unidades monetarias	Inversión total en la actividad (MACF)	Resultado final por actividad (MARF) y comparación con el objetivo
Destrezas Físicas A1	IC a1	FC a1	Datos IC a1	UM – ICa1	IT – A1	ROI – A1 Objetivo ROI – A1 % consecución
Destrezas Analíticas A3	IC 1a3 IC 2a3	FC 1a3 FC 2a3	Datos IC 1a3 Datos IC 2a3	UM – ICa3	IT – A3	ROI – A3 Objetivo ROI – A3 % consecución
Destrezas Interpersonales A4	IC a4	FC a4	Datos IC a4	UM – ICa4	IT – A4	ROI – A4 Objetivo ROI – A4 % consecución
Destrezas Interpersonales A5	IC a5	No hay FC	Datos IC a5	Datos Corregidos IC a5	IT – A5	Datos IC a5 Objetivo Datos IC a5 % consecución
Cambio de Actitud A6	IC 1a6 IC 2a6	No hay FC	Datos IC 1a6 Datos IC 2a6	Datos IC 1a6 Datos IC 2a6	IT – A6	Datos IC 1a6 Objetivo Datos IC 1a6 % consecución Datos IC 2a6 Objetivo Datos IC 1a6 % consecución

Fuente: Elaboración propia.

³⁴⁶ Siempre que nos referimos a “ actividades MARF “, no estamos hablando de cursos sueltos sino de programas completos. Es decir, si una empresa lanza una actividad de formación sobre habilidades en gestión de proyectos, dirigida a sus supervisores y, esa actividad consta de dos tipos de seminarios diferentes pero complementarios, que se repiten en cinco ocasiones, dado el volumen de personas a formar, el concepto de “ actividad MARF “ se extendería a todo el conjunto.

³⁴⁷ Medida a través del modelo de análisis de costes de la formación (MACF).

Tabla 7.3. CMO - Nivel Dirección RRHH. Presupuesto año XXXX de las actividades de formación MARF previstas.

Descripción de la actividad a aplicar MARF	Actividades MARF ordenadas por categorías	Descripción de indicadores por actividad	Descripción de factores de conversión por indicador	Datos objetivo para el indicador	Beneficio objetivo	Inversión total objetivo por actividad (MACF)	Resultado final objetivo por actividad (MARF)
A1	Destrezas Físicas A1	IC a1	FC a1	Datos IC a1	UM – ICa1	IT – A1	ROI – A1
A3	Destrezas Analíticas A3	IC 1a3 IC 2a3	FC 1a3 FC 2a3	Datos IC 1a3 Datos IC 2a3	UM – ICa3	IT – A3	ROI – A3
A4	Destrezas Interpersonales A4	IC a4	FC a4	Datos IC a4	UM – ICa4	IT – A4	ROI – A4
A5	Destrezas Interpersonales A5	IC a5	No hay FC	Datos IC a5	Datos IC a5	IT – A5	Datos IC a5
A6	Cambio de actitud A6	IC 1a6 IC 2a6	No hay FC	Datos IC 1a6 Datos IC 2a6	Datos IC 1a6 Datos IC 2a6	IT – A6	Datos IC 1a6 Datos IC 2a6

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7. 4a. CMO - Nivel Dirección RRHH. Presupuesto año XXXX de costes e inversión total en formación.

	Coste Directo	Coste Indirecto	
Análisis	-	1.863	Patente
	-	-	Oculto
D. y Desarrollo	3.200	4.160	Patente
	-	-	Oculto
Impartición	15.230	5.048	Patente
	47.700	-	Oculto
Evaluación	-	1.863	Patente
	-	-	Oculto
No Asignables	2.150	4.613	Patente
	-	-	Oculto
	68.280	17.545	
Inversión total			
85.825			
	38.125	47.700	
	<i>Costes Patentes</i>	<i>Costes Ocultos</i>	
Total actividades	11		
Nº participantes	300		
Nº horas formación	360		
Nº horas/hombre formación	7200		
Nº Actividades no MARF	6		
Inversión Total no MARF	21.180		
% MARF sobre inversión total	75%		
No MARF nivel medio satisfacción	7,7 / 10		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7.4.b. CMO - Nivel Dirección RRHH. Presupuesto realizado acumulado mes YYYY año XXXX .

	Coste Directo	Coste Indirecto	
Análisis	-	1.100	Patente
	-	-	Oculto
D. y Desarrollo	2.500	2.500	Patente
	-	-	Oculto
Impartición	10.000	3.000	Patente
	32.000	-	Oculto
Evaluación	-	1.500	Patente
	-	-	Oculto
No Asignables	2.000	3.000	Patente
	-	-	Oculto
	46.500	11.100	
Inversión total			
57.600			
	25.600	32.000	
	<i>Costes Patentes</i>	<i>Costes Ocultos</i>	
Total actividades	8		
Nº participantes	200		
Nº horas formación	230		
Nº horas/hombre formación	5.600		
Nº Actividades no MARF	4		
Inversión Total no MARF	14.000		
% MARF sobre inversión total	75,7%		
No MARF nivel medio satisfacción	7,9 / 10		

Fuente: Elaboración propia.

La **Tabla 7.2.** está construida como tabla móvil ya que está pensada para tener una periodicidad mensual de forma que, cada mes vayan saliendo algunas actividades “antiguas” de la tabla y apareciendo otras nuevas, aquellas que hayan finalizado el proceso MARF en el mes determinado al que hace referencia la tabla.³⁴⁸ De esta manera, tanto la propia dirección de formación como la instancia receptora por naturaleza de este informe, la dirección de RRHH, tienen una visión viva de la evolución de los resultados que están teniendo las

³⁴⁸ Recordemos que, la evaluación MARF puede finalizar algunos meses (alrededor de tres) tras haber acabado la actividad de formación propiamente dicha. Ver para más detalles el capítulo seis.

diferentes actividades de formación. Esta tabla debe ser un instrumento de gestión permanente a nivel de la dirección de recursos humanos.

La **Tabla 7.3.** presenta, simplemente, en un formato muy parecido a la anterior, el presupuesto del ejercicio para las actividades de formación MARF previstas. Las únicas diferencias con la tabla anterior son, que en ella se añade una columna ordenando las actividades MARF por categorías para tener una visión de en qué tipo de formación estamos invirtiendo más y que los indicadores y beneficios finales están, lógicamente, expresados en términos de objetivo.

La tabla 7.3., al expresar los objetivos MARF para un ejercicio determinado, no es un instrumento de gestión diaria, sino un “documento de cabecera“, al que referirse para poder realizar consultas sobre las previsiones en cualquier momento.

Finalmente, la **Tabla 7.4.**, distribuida en dos partes, **a)** y **b)**, presenta, en la parte 7.4.a.) el presupuesto de inversión total en formación del ejercicio siguiendo el Modelo de Análisis de Costes de Formación (MACF).³⁴⁹ En la parte 7.4.b.), presenta, siguiendo el mismo formato que en la tabla 7.4.a.), el presupuesto realizado acumulado a un mes determinado para que pueda ser comparable con el presupuesto.

La Tabla 7.4. también presenta algunos datos complementarios de interés, tanto a nivel presupuestado como a nivel realizado acumulado, en algunos aspectos cuantitativos y cualitativos: total de actividades, número de participantes, número de horas de formación, número de horas / hombre de formación, número de actividades a las que se aplica el modelo MARF, inversión total en actividades a las que **NO** se aplica el modelo MARF, porcentaje de inversión que las actividades MARF representan sobre el total y nivel medio de satisfacción del participante³⁵⁰ de aquellas actividades a las que no se aplica el modelo MARF.

7.2.3. El Cuadro de Mando Operativo (CMO) al nivel de la Dirección General.

El cuadro de mando operativo a nivel de la dirección general será mucho más sencillo que el realizado a nivel de la dirección de recursos humanos.

Recordemos que la periodicidad con que se transmitirá esa información a la dirección general, será una periodicidad que tiene implicaciones menos operativas (trimestral o semestral) y, sin embargo, debe garantizar una información suficiente para poder efectuar un seguimiento de la actividad de formación desde el punto de vista de su vinculación a la estrategia de la compañía y como centro de beneficios aportador de valor neto a la misma.

Vamos a ver a continuación una propuesta de lo que podría ser el cuadro de mando operativo (CMO) a nivel de la dirección general. basado, como ya es habitual, en los modelos MARF y MACF. Recordemos que, es tan sólo una propuesta y no pretendemos por ello sugerir que la

³⁴⁹ Podrán ver una explicación detallada de MACF en el capítulo 5 de este mismo trabajo.

³⁵⁰ En este caso, aplicamos el nivel 1 de evaluación, el de la evaluación de la reacción del participante siguiendo a Kirkpatrick, Donald L. *Op. Cit.*, p. 25-38.

organización gráfica o el detalle exacto de los datos e información que figuran, deba ser exactamente la que, en ellas, se reproduce.

Tabla 7.5a. CMO – Nivel Dirección General. Resumen móvil de la rentabilidad de la formación en los últimos doce meses. Actividades MARF.

Categorías de formación y actividades	Descripción de indicadores por actividad	Datos finales del indicador	Inversión total en la actividad (MACF)	Resultado final por actividad (MARF) y comparación con el objetivo
Destrezas Físicas Activ. A1	IC a1	Datos IC a1	IT – A1	ROI – A1 Objetivo ROI – A1 % consecución
Destrezas analíticas Activ. A3	IC 1a3 IC 2a3	Datos IC 1a3 Datos IC 2a3	IT – A3	ROI – A3 OBJETIVO ROI – A3 % CONSECUCIÓN
Destrezas interperson. Activ. A4 y A5	IC a4 IC a5	Datos IC a4 Datos IC a5	IT – A4 IT – A5	ROI – A4 Objetivo ROI – A4 % consecución
				Datos IC a5 Objetivo Datos IC a5 % consecución
Cambio actitudinal Activ. A6	IC 1a6 IC 2a6	Datos IC 1a6 Datos IC 2a6	IT – A6	Datos IC 1a6 Objet. Datos IC 1a6 % consecución Datos IC 2a6 Objet. Datos IC 1a6 % consecución

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7.5.b. CMO – Nivel Dirección General. Resumen total acumulado inversión total en formación al mes YYYY año XXXX. Datos generales.

	Presupuesto	Real
<i>Costes Patentes</i>	26.200	28.400
<i>Costes Ocultos</i>	32.500	31.000
Inversión Total en Formación	58.700	59.400
Total actividades	8	8
Nº participantes	200	191
Nº horas formación	230	215
Nº horas/hombre formación	5.600	5.345
Nº Actividades no MARF	4	5
Inversión Total no MARF	14.000	16.000
% MARF sobre inversión total	76,1%	73,0%
No MARF nivel medio satisfacción	7,9 / 10	8,1 / 10

Fuente: Elaboración propia.

La parte 7.5.a.) de la tabla, basada en el modelo MARF, se constituye, de forma similar a lo que ocurría en el caso de la información del CMO a nivel de la dirección de recursos humanos, en un resumen móvil de la rentabilidad de la formación de los últimos doce meses. Por tanto, al igual que ocurría a nivel de la dirección de recursos humanos, en cada periodo de información, van saliendo algunas actividades “ antiguas “ de la tabla y apareciendo aquellas nuevas que han finalizado el proceso MARF dentro del periodo de información al que se refiere la tabla.

Para la dirección general, la información es mucho más breve y se basa en las categorías de formación. Así, en la primera columna se agrupan, por las cuatro categorías, todas las actividades MARF. Si bien se incluye una descripción telegráfica de cada actividad dentro de la categoría, prima esta última que se constituye en información relevante para que la alta dirección pueda tener una visión agrupada y más global más allá de la propia actividad aislada de formación. De nuevo tendremos la descripción de los indicadores de comprobación por cada actividad en la segunda columna que, en caso de una empresa que siga el modelo de gestión basado en el cuadro de mando integral, CMI, puede ser muy útil para la alta dirección ya que, deberán coincidir con los inductores de la actuación dentro de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento y en el elemento crítico de capacitación de la plantilla. De esta forma, esta tabla se convertiría también en un potente elemento de control de una parte importante de las perspectivas del CMI.

En la parte crítica de la tabla, tenemos los datos finales alcanzados por cada indicador, la inversión total que ha representado cada actividad y el resultado final, agrupado por

categorías de formación, bien sea en términos de ROI, bien en términos de indicadores de comprobación. En ambos casos, con su comparación con los guarismos objetivo en caso de que existieran éstos.

En la **parte 7.5.b.) de la tabla**, la dirección general recibe un brevísimo resumen sobre el presupuesto de inversión total en formación que se ha realizado durante el año, acumulado hasta el mes o periodo de referencia de la información y su comparación con el presupuesto inicial.

Esta información tan sólo esta dividida entre costes patentes y costes ocultos para que la alta dirección tenga una idea del consumo de recursos no reflejado directamente en el presupuesto de formación que está consumiendo esa inversión.

De nuevo facilitamos una serie de datos diversos, también – en el caso de que existan los datos a ese nivel -, en su comparación presupuesto versus datos reales, con informaciones como: el total de actividades realizadas hasta la fecha, las horas de formación y las horas / hombre de formación que representan, el número de actividades no MARF, la inversión total en actividades no MARF, el porcentaje que la inversión en actividades MARF representa sobre el total de inversión en formación y, por último, el nivel medio de satisfacción del participante³⁵¹ de aquellas actividades a las que no se aplica el modelo MARF.

7.2.4. Consideraciones finales sobre los Cuadros de Mando Operativos (CMO) para el área de formación.

La construcción y utilización de los Cuadros de Mando Operativos (CMO) para el área de formación, son una necesidad imperiosa que tiene el departamento.

El tipo de información que:

- Los sistemas contables de la empresa confeccionan alrededor de la actividad del departamento de formación.
- Los propios departamentos de formación elaboran como manera de mantener informados a otros niveles de dirección,

es un tipo de información³⁵² que está basado en la actividad y en el proceso pero no en el resultado y en la vinculación a la orientación estratégica de la compañía.

Independientemente de la estructura gráfica que hemos utilizado en las páginas anteriores y de la información detallada que forma parte de las tablas que se han desarrollado en aquéllas,

³⁵¹ Al igual que el caso del Cuadro de Mando Operativo para el director de recursos humanos, - como ya hemos visto más arriba -, también para la dirección general, aplicamos el nivel 1 de evaluación, el de la evaluación de la reacción del participante siguiendo a Kirkpatrick, Donald L. *Op. Cit.*, págs 25-38.

³⁵² Esta afirmación queda totalmente demostrada por las conclusiones del trabajo de campo que pueden consultar en el capítulo 4 de este mismo trabajo.

entendemos que el CMO cumple con los objetivos que nos habíamos fijado para el mismo ya que:

- Existen dos niveles de CMO, uno dirigido a la dirección de RRHH y otro a la dirección general.
- El que va dirigido a la dirección de RRHH contiene información de gestión más operativa y es cursado a esa dirección con periodicidad mensual. Prácticamente la información que recoge es la misma que utiliza en su gestión habitual el propio responsable de formación.
- El que va dirigido a la dirección general contiene información de gestión más resumida y en la que prima el nivel agregado y estratégico. En las empresas que utilizan CMI como sistema de gestión, puede ser especialmente útil por el seguimiento que realiza de los indicadores de comprobación. La periodicidad con la que se remite es mayor (trimestral o semestral).
- Cada uno de los niveles de CMO, tiene un formato y diseño gráfico razonablemente estables y continuos a lo largo del tiempo. Por descontado que este es un aspecto que entra dentro del campo de preferencias de cada empresa ya que nosotros tan sólo hemos planteado una forma sencilla de información gráfica que, cada cuál puede moldear a su gusto. Lo que sí es importante es que la manera de presentar esa información de gestión tenga ese formato estable que le permita cumplir con la definición que dan Lauzel y Cibert de un cuadro de mando:

“ Una organización de información permanente destinada a facilitar el ejercicio de las responsabilidades en la empresa. “³⁵³

- Los CMO, a ambos niveles, cuentan tanto con indicadores de diagnóstico como con indicadores estratégicos. A título de ejemplo, en el CMO a nivel de la dirección general, en la tabla 1b), tenemos la diferenciación del total de costes de ocultos y costes patentes dentro del total de la inversión en formación. Este es un claro elemento de diagnóstico. En la tabla 1a), por el contrario, tenemos los indicadores de comprobación, algunos de ellos, probablemente, con un claro componente estratégico.
- Tal y como era previsible, los indicadores y datos de tipo finalista (aquellos sobre rentabilidad, impacto e inversión), tienen una clara prioridad y preponderancia sobre el resto de la información y, más en concreto sobre la información relativa al proceso o volumen de actividad que está reflejada en los CMO prácticamente de forma marginal para poder tener una referencia al respecto o ser una fuente de información que permita elaborar una serie de ratios y análisis adicionales a la información que presenta el propio CMO.

³⁵³ Lauzel, P.; Cibert, A. *Op. Cit.*, p. 193.

- El CMO a ambos niveles se constituye en un compendio de información contable (toda la relativa a la inversión en formación y su seguimiento presupuestario) y no contable (aquella vinculada a los indicadores de comprobación, ROI y volúmenes de actividad) que puede perfectamente sustituir a cualquier tipo de información o report adicional remitido con anterioridad a la dirección.

Creemos que la utilización de los CMO's dentro de los departamentos de formación de las organizaciones es un paso importante para eliminar las tradicionales malinterpretaciones sobre la función de formación en las mismas.

El CMO permite a nuestro departamento hablar un lenguaje basado en los resultados e incorporado, de forma natural, a la línea estratégica de la empresa.

Permite hablar ese lenguaje que convierte a nuestro departamento de forma definitiva en un **centro de beneficio** en el que la actividad de formación ya no es virtuosa per se sino que lo es porque demuestra sus resultados y porque las actividades que se llevan a cabo lo hacen porque tienen sentido desde el punto de vista de la estrategia global.

Permite hablar un lenguaje que, por primera vez, sea totalmente interpretado por las direcciones de las áreas de negocio y por la dirección general, que contemplarán así a la dirección de formación como un aliado imprescindible para hacer realidad sus planes de negocio.