

Capítulo 8. Modelo de control de gestión económica de la formación. Utilidad en las empresas, opiniones y aplicación piloto.

8.1. La colaboración de las empresas en el testeo del modelo. Sistemática utilizada.

Según se recoge en el capítulo cuarto de este documento, una de las fases de la investigación, en concreto la última, consistía en someter el modelo diseñado a través de la investigación bibliográfica y del trabajo de campo, a la opinión crítica de las empresas y, en la medida de lo posible, realizar alguna aplicación piloto, total o parcial, alrededor del mismo.

Esta última fase ha sido lenta y compleja, pero podemos afirmar que se ha podido llevar a cabo, finalmente, con un éxito razonable.

Para poder llevar a cabo la misma, la dificultad consistía en localizar a un pequeño grupo de empresas que cumplieran con las siguientes características:

- Que fueran una de las 106 empresas de la muestra utilizada para el trabajo de campo.
- Que fueran una de las 27 empresas a las que, dentro de la muestra, se había realizado entrevista personal y que dentro de esa entrevista hubieran mostrado alguna curiosidad o deseo especial de conocer con más detalle o colaborar en las fases posteriores de construcción del modelo.
- Que fueran empresas -para no mezclar conceptos, ni correr el peligro de que tuvieran una ulterior visión especialmente favorable-, cuyos expertos en formación no hubieran participado en el análisis crítico del cuestionario base del trabajo de campo descrito en el capítulo 4.
- Que fueran de un tamaño suficientemente grande y tuvieran departamento de formación.

Que, aproximadamente, estuvieran en disposición de dedicar los recursos de tiempo y personal especializado suficiente, dentro del calendario del plan de investigación, para colaborar con el doctorando para el análisis del modelo y/o la aplicación piloto.

Muchas de las 27 empresas entrevistadas personalmente, -alrededor de 18 de ellas-, mostraron un interés más o menos directo por conocer y juzgar en el futuro el modelo o modelos resultantes de la investigación.

Sin embargo, tras aplicar el resto de filtros, nos encontramos con cinco empresas que los cumplían y que –lo más importante-, estaban en disposición de dedicar recursos (básicamente tiempo de sus responsables de formación y/o datos de la compañía) para colaborar en la investigación.

Esas empresas fueron las siguientes:

- Laboratorios Astra España, S.A.
- Zurich Compañía de Seguros, S.A. (en adelante Zurich).
- Boehringer Ingelheim, S.A.
- Winterthur Seguros Generales, S.A. de Seguros y Reaseguros. (en adelante Winterthur).
- Nutrexpа, S.A. (en adelante Nutrexpа).

Con independencia de mantener algunas conversaciones previas con los responsables de formación de esas empresas, se les remitió posteriormente una carta (ver anexo 2) solicitándoles confirmación de sus intenciones de colaboración.

A última hora, antes de empezar los diferentes trabajos de análisis del modelo y/o de su aplicación con las empresas, tuvieron que excusar su participación.

- Laboratorios Astra España, S.A., debido a modificaciones de prioridades relacionadas con el proceso de fusión que estaba atravesando.
- Boehringer Ingelheim, S.A. motivado por bajas por enfermedad imprevistas de personal del departamento de formación, que imposibilitaban su aportación durante los meses que duraba la investigación.

Así pues, se iniciaron los trabajos con las otras tres empresas a dos niveles diferentes:

- Con Nutrexpа y con Winterthur se mantuvieron, durante un periodo de cuatro meses, varias reuniones de trabajo con responsables y expertos de los departamentos de formación y de recursos humanos. El objetivo de las mismas era transmitir a ambas empresas la filosofía y operatividad del modelo, contestar a sus dudas y preguntas y, a partir de aquí, que estudiaran las posibilidades de aplicación futura del modelo a sus respectivas empresas y, en función de ese estudio de posibilidades, que emitieran un

juicio crítico del modelo en clave de puntos fuertes y puntos de mejora, de forma que pudieran convertirse en referentes para futuras reconstrucciones del modelo o para su aplicación concreta en sus empresas.

- En el caso de Zurich, se inició un trabajo conjunto, que ha durado varios meses, entre los responsables de formación de la compañía y el doctorando, puesto que tenían un enorme interés en aplicar nuestro modelo en uno de sus programas estratégicos, *Simplemente "World-Class"*, vinculado, además, a un incipiente esquema de Cuadro de Mando Integral que se está empezando a desarrollar en la empresa. Así, se ha aplicado nuestro modelo de costes a las actividades de 1999 y nuestro plan de evaluación MARF a esa macroactividad de formación en su previsión para el año 2000.

En los próximos apartados se recogen los comentarios y experiencias facilitados por esas empresas colaboradoras.

8.2. Análisis del modelo y opiniones de desarrollo del mismo por parte de grupo Winterthur.

El trabajo realizado conjuntamente con los responsables de formación y de recursos humanos de Winterthur, una vez manifestado el interés de colaboración en la investigación por parte de la compañía, consistió en los siguientes puntos:

- Reunión exploratoria para averiguar en el nivel en que se podía situar su colaboración en ese momento, a saber:
 1. Estudio externo y opinión crítica del modelo.
 2. Estudio, aplicaciones a nivel de "laboratorio" y opinión crítica del modelo.
 3. Aplicación total o parcial de tipo piloto.
- Una vez clarificado que la colaboración de Winterthur en ese momento podía situarse en el nivel dos, se celebraron dos reuniones intensas de trabajo para explicar las características y base científica del modelo a los responsables de formación de la empresa.
- El equipo de formación de Winterthur tomó el modelo y realizó algunas aplicaciones puramente ficticias aunque basadas en actividades reales de la compañía. Para esta fase contaron con el apoyo de consultoría a nivel de resolución de dudas de aplicación, por parte del doctorando.
- Una vez realizadas las aplicaciones ficticias y con un conocimiento detallado del funcionamiento y filosofía del modelo, los expertos de Winterthur confeccionaron un informe de puntos fuertes, puntos de mejora y aplicabilidad del modelo. Se remitió este informe por correo electrónico a la atención del doctorando, acompañado por una

carta (ver anexo 2) -también en formato electrónico-, dirigida a la Universitat Politècnica de Catalunya y también a la atención del doctorando.

Dado que éste se explica por sí mismo, hemos preferido reproducir el informe íntegro, tal y como proviene de Winterthur -a excepción de las correspondientes correcciones de estilo y matices de estructura del informe-. Por tanto, a continuación, en letra cursiva, reproducimos el mencionado informe:

GRUPO WINTERTHUR.

Comentarios genéricos al modelo de control de gestión económica de la formación elaborado por el doctorando Marcos Eguiguren, dentro de su tesis doctoral titulada “Aspectos económicos de la formación en la empresa: Una metodología para el control de gestión de la función de formación en la empresa en Catalunya”, presentada dentro del programa de doctorado del Departament d’Organització d’Empreses de la Unviersitat Politècnica de Catalunya.

Se trata de una herramienta práctica, novedosa, coherente y completa para el control de la dimensión económica que tiene la formación empresarial.

Entre los numerosos aspectos a destacar de este modelo, destaca su estructura y capacidad analítica.

Además, tanto el MACF como el MARF son herramientas diseñadas para analizar la formación desde el enfoque de impacto en el negocio, no desde una perspectiva meramente académica o pedagógica, por lo cual encajan claramente con el concepto y misión de la Formación en el Grupo Winterthur.

Desde el punto de vista de Winterthur, estos modelos tienen su pleno sentido superando incluso el ámbito del análisis de costes o de rentabilidad, es decir, como herramientas que convergen en la elaboración de un cuadro de mando operativo de la Formación.

Por otra parte, se evitan las subjetividades al basar la valoración de la formación en la medición de evidencias y datos numéricos.

Con la conjunción de ambas herramientas, el MACF y el MARF, se realiza una valoración de la formación no sólo a **nivel presupuestario** (detección y control de costes de la formación), sino también a **nivel de coste-beneficio** (se identifica la contribución de la formación a la consecución de los objetivos de la empresa al medir los costes y beneficios atribuibles a una inversión en una formación concreta).

Ambos modelos permiten dar mucho juego en su aplicación a Winterthur ya que posibilitan el cálculo del

- **Nivel de coste-efectividad** (comparando en concepto de coste los diferentes métodos de formación por los cuales un objetivo puede alcanzarse).
- **Nivel de inversión** (comparación de los resultados de la inversión en formación con los posibles resultados de otras formas de inversión y, por tanto, el cálculo del coste de oportunidad de la formación).

No obstante, como no podría ser de otra forma, nos parece importante destacar la necesidad de adaptar los modelos de forma específica a algunas características concretas de la División de Formación del Grupo Winterthur, para poderlos aplicar de manera más efectiva como herramientas de medición del impacto estratégico de la formación impartida, de la inversión realizada en la misma y de su rentabilidad.

Comentarios específicos al modelo de análisis de costes de la formación (MACF).

Puntos fuertes que observamos en MACF:

- El modelo nos parece valioso y adecuado, ya que permite realizar una clara discriminación en lo que se refiere a en qué capítulos se produce la inversión de las acciones formativas, enriqueciendo de manera sustancial el análisis de costes de los Departamentos de Formación.
- Especialmente interesante nos ha parecido el que, el modelo no sólo contempla el estudio de los costes directos e indirectos, sino que introduce el análisis de los costes patentes y ocultos, dicotomía ésta muy novedosa e interesante del modelo y que –por nuestro conocimiento- no ha sido tratada hasta el momento por los autores especializados en la materia.
- Consideramos que este completo estudio de todas las variables de coste, conduce a la posibilidad cierta de realizar un análisis muy realista de las distintas dimensiones de las inversiones en programas formativos concretos o del Departamento de Formación en su totalidad.
- En opinión de Grupo Winterthur, el estudio y análisis de los costes ocultos de la Formación, puede llevar a la empresa y, en concreto, a nuestro Grupo, a variar nuestra propia percepción de la inversión real realizada en formación.

Observaciones y puntos de mejora y desarrollo en MACF.

- *Derivado de la propia riqueza del modelo y de su exhaustivo análisis es donde encontramos uno de sus primeros puntos de mejora ya que, en el caso de Grupo Winterthur, ha resultado compleja, al menos en su fase inicial, la recogida de toda la información contemplada, y, por lo tanto, ha sido difícil su puesta en práctica. Esta dificultad, ha sido también motivada por la falta de adecuación entre los sistemas contables aplicados por Winterthur y la filosofía de información global de MACF.*
- *Esta aparente complejidad inicial de aplicación, parece ser menor cuando el modelo se aplica a Programas / acciones más tangibles o dirigidas a públicos como comerciales o de ventas en los que la disposición de información por parte del Departamento de Formación es total. Por otra parte, la complejidad se acentúa en Programas de Desarrollo de Directivos por ejemplo, donde se contempla una recogida de información que no siempre es accesible al Departamento de Formación (v. Gr.: coste salarial de los participantes).*
- *En el caso concreto de Grupo Winterthur, la detección de costes indirectos y ocultos para el Departamento de Formación, se hace especialmente compleja dadas las restricciones en el acceso a la información por parte del Departamento. Una modificación en los sistemas de acceso a la información y un mayor acceso real a la misma serían claves para una correcta y completa utilización de MACF.*
- *Por último y, siguiendo en la línea de las dificultades de acceso a la información que hemos encontrado en el momento de llevar MACF a la práctica, hay algún caso concreto relativo a datos contemplados en el modelo, para los que nos ha resultado muy difícil su imputación específica ya que se trata de información que se imputa globalmente a RR.HH y cuya discriminación por funciones o áreas concretas dentro del Departamento de Recursos Humanos, se hace especialmente complicada. (v.gr.: amortización de equipos).*

Comentarios específicos al modelo de análisis de rentabilidad de la formación (MARF).

Puntos fuertes que observamos en MARF.

- *Dentro de la cultura de Grupo Winterthur, nos ha parecido altamente interesante el concepto de filtros de evaluación y la relación detallada de los mismos, ya que el pretender realizar una análisis de rentabilidad de todas las acciones formativas, puede conducirnos a un nivel de complejidad y de coste excesivo.*

- *Es también muy positivo el planteamiento realista que demuestra el autor, puesto que, en nuestra opinión, el doctorando tiene toda la razón cuando argumenta que no merece la pena estudiar la rentabilidad de todas y cada una de las acciones que se llevan a cabo, de ahí la aplicación previa de los filtros de evaluación.*
- *Las categorías de formación que facilitan el establecimiento de los indicadores: son muy claras y engloban todas las posibilidades de formación en la empresa. De hecho, en Grupo Winterthur ya las utilizábamos previamente para otras finalidades evaluativas, si bien las tenemos recogidas con una denominación distinta: “cognitivas, de habilidades y actitudinales.”*
- *El establecimiento previo de los indicadores ligados a la definición del problema a abordar nos parece una aportación excelente por su obviedad ya que permite un enfoque finalista del propio desarrollo de los programas formativos, a la vez que facilita la labor de evaluación posterior y ayuda a ligar el desarrollo de las actividades del Departamento de Formación con el enfoque estratégico de Grupo Winterthur.*
- *Otra muestra de planteamiento realista por parte del doctorando se observa claramente en la no-necesidad de convertir todos los indicadores en unidades monetarias, asumiendo y admitiendo que, en algunos casos, los indicadores en sí mismos son suficientemente valiosos para el control de gestión de la función de RRHH y para la utilización por parte del Comité de Dirección de la compañía.*
- *Es muy positiva, pragmática y atractiva la implicación de los directivos en la definición y comprobación de los indicadores. De esta forma se dirige y focaliza toda la formación hacia un resultado consensuado, no convirtiéndose tan sólo en un mero aprendizaje, por lo que nos garantiza un mayor éxito de la acción formativa.*
- *Por último, la enumeración de posibles métodos de recogida de información es muy completa y cada método está muy bien descrito y argumentado con lo que se aporta algo muy importante, de lo que carecen otros modelos, como es “proceso” a la evaluación económica de la formación.*

Observaciones y puntos de mejora y desarrollo en MARF.

- *El modelo está muy bien estructurado y ligado, sin embargo, hemos encontrado cierta complejidad a la hora de establecer el beneficio neto sintético o el beneficio bruto sintético, por lo que, en el momento de su aplicación, estos aspectos finales han debido consultarse con el propio autor como especialista externo y su cálculo en Winterthur requiere de un mayor rodaje por parte del personal del Departamento de Formación.*

- *Pese a que, implícitamente está recogido en el modelo, entendemos que sería muy interesante que el modelo contemplara de manera más explícita el concepto de subvenciones a la formación y su implicación con las diferentes variables que lo componen.*

Es muy difícil resumir un informe que, ya de por sí, está suficientemente resumido. De todas formas y, tal como corrobora el propio documento y los contactos posteriores mantenidos por este doctorando con los responsables de formación de Winterthur, la valoración global del modelo por parte de esa empresa es enormemente positiva, destacando varios puntos:

- Su originalidad.
- Su aplicabilidad **real**.
- Su rigurosidad dentro de la sencillez.
- Su pragmatismo a la hora de decidir qué aspectos medimos y qué aspectos no medimos.
- Su aportación **de proceso**.
- Su aportación de una nueva información de gestión que puede hacer cambiar la forma en que se percibe la aportación del departamento de formación a la empresa en su globalidad.
- Su ligazón con la dimensión estratégica de la empresa.

Por otra parte, destacamos también diversos puntos de mejora o dificultades de aplicación:

- La necesidad de información del modelo es, en ocasiones, difícilmente cubierta por los existentes sistemas de información contable de la compañía.
- Algunos aspectos concretos como el papel de las subvenciones, deben tener un tratamiento más explícito en el modelo.

8.3. Análisis del modelo y opiniones de desarrollo del mismo por parte de Nutrexpa, S.A.

El trabajo realizado conjuntamente con los responsables de formación y de recursos humanos de Nutrexpa (casi idéntico, por otra parte, al realizado con Winterthur), una vez manifestado el interés de colaboración en la investigación por parte de la compañía, consistió en los siguientes puntos:

- Reunión exploratoria para averiguar en el nivel en que se podía situar su colaboración en ese momento, a saber:
 1. Estudio externo y opinión crítica del modelo.
 2. Estudio, aplicaciones a nivel de “laboratorio” y opinión crítica del modelo.
 3. Aplicación total o parcial de tipo piloto.
- Una vez clarificado que la colaboración de Nutrexpa en ese momento podía situarse en el nivel dos, se celebraron dos reuniones intensas de trabajo para explicar las características y base científica del modelo a los responsables de formación de la empresa.
- El equipo de formación de Nutrexpa tomó el modelo y realizó algunas aplicaciones puramente ficticias aunque basadas en actividades reales de la compañía. Para esta fase contaron con el apoyo de consultoría a nivel de resolución de dudas de aplicación, por parte del doctorando.
- Una vez realizadas las aplicaciones ficticias y con un conocimiento detallado del funcionamiento y filosofía del modelo, los expertos de Nutrexpa confeccionaron un informe de puntos fuertes, puntos de mejora y aplicabilidad del modelo. Se remitió este informe por correo electrónico a la atención del doctorando, acompañado por una carta (ver anexo) –también en formato electrónico-, dirigida a la Universitat Politècnica de Catalunya y también a la atención del doctorando.

Dado que éste (al igual que en el caso de Winterthur) se explica por sí mismo, hemos preferido reproducir el informe íntegro, tal y como proviene de Nutrexpa –a excepción de las correspondientes correcciones de estilo y matices de estructura del informe-. Por tanto, a continuación, en letra cursiva, figura el mencionado documento.

NUTREXPA, S.A.

Comentarios sobre el “MODELO DE CONTROL DE GESTIÓN ECONÓMICA DE LA FORMACIÓN” surgido de la Tesis Doctoral “Aspectos económicos de la formación en la empresa: una metodología para el control de gestión de la función de formación en la empresa en Catalunya”, presentada por el doctorando Marcos Eguiguren dentro del programa de doctorado del Departament d’Organització d’Empreses de la Universitat Politècnica de Catalunya.

Visión General.

Se trata de un modelo muy trabajado, elaborado de manera cuidadosa y detallista, con una visión amplia de los problemas que afectan a los aspectos de gestión económica de la formación que tan difíciles han sido de concretar hasta ahora.

Estudio de alto rigor metodológico y científico, que deja pocos cabos sueltos en lo que respecta a la contabilización y análisis de los aspectos puramente numéricos de la actividad formativa dentro de la empresa.

El submodelo de medición de la rentabilidad resulta especialmente interesante, aunque puede resultar sumamente complejo por el sistema de consulta y participación de los directivos clave que se introduce en el mismo. Este sistema de consulta y participación es, a la vez, un elemento muy rico y valorable positivamente pero introduce una complejidad que, en cualquier caso, es difícil de evitar.

Puntos Fuertes del Modelo.

- *Las tres partes del modelo: MACF, MARF y CMO, son los puntos esenciales sobre los que se sostiene una filosofía de gestión empresarial –aplicada en este caso a la formación- que no pueden quedar fuera de un diseño metodologicamente eficaz. Desde este punto de vista, el modelo es extremadamente coherente.*
- *Muy interesante el enfoque de costes directos e indirectos, patentes y ocultos contabilizados. Esta es una parte, siempre olvidada, del análisis de las acciones formativas y un buen “descubrimiento” que se incorpora a este modelo y que, de alguna manera fuerza a las compañías, en este caso a Nutrexpa, a una redefinición de lo que se entiende como inversión empresarial en formación.*
- *Es de resaltar el excelente detalle con que se definen los conceptos aplicativos. De forma muy clara, con un amplio enfoque empresarial y una visión que denota la experiencia en el tratamiento de problemas formativos por parte del doctorando.*

- Nutrexpa entiende que el nivel de aplicabilidad y utilidad del modelo en sus diferentes partes es alta, con la limitación de la eventual complejidad de manejo, que se puede fácilmente solventar, mediante sencillas adaptaciones de los sistemas de información de Nutrexpa.

Aspectos de Mejora o Sugerencias de investigación futura sobre el Modelo

- Sería muy interesante, como campo de investigación futura, el intentar avanzar más en el impacto de la acción sobre la cuenta de resultados “strictu sensu” -no solo a nivel del Beneficio Sintético obtenido- como medio de evaluar el nivel de eficacia, y como vía para “convencer” definitivamente a la Dirección General de la continuidad en la inversión formativa necesaria. Los Directores Generales y Consejeros, por la experiencia de este Director de Recursos Humanos, precisan de mayor concreción y enfoque en lo que importa: el resultado operacional. Es decir, la gran cuestión a introducir, hacia la cuál da un gran paso el modelo pero todavía habría que avanzar más, es: **“¿cómo veo reflejada en la cuenta de resultados anual en relación con los resultados de los años anteriores la inversión de X millones que hemos realizado en materia de formación?”**
- En este sentido, los filtros de evaluación y los métodos de recogida de información que presenta el modelo, amplios y válidos en lo conceptual, pueden resultar un tanto limitados a la hora de aplicarlos en la práctica, con el riesgo de focalizarse en aquellos más sencillos o de menor complejidad y dejando de lado algunos muy útiles, pero de costosa dedicación y, por lo tanto, relegables a ser aplicados solo en momentos de poca presión de trabajo, lo cual será cada vez más inusual en las empresas en el futuro. Los nuevos tiempos difícilmente van a permitir emplearse en tareas que no tengan un potente retorno de la inversión y generen alto valor añadido.
- Es manifiesta la complejidad del seguimiento. Desde el punto de vista de la aplicación en Nutrexpa, exige de una dedicación administrativa específica, que redunde negativamente en los costes indirectos del sistema, y que debería en cualquier caso compensar la inversión realizada. Posiblemente, para resolver esta objeción y, de nuevo como línea de investigación futura, podría introducirse en el propio modelo algún tipo de dato que permita dimensionar de qué importe económico de coste estamos hablando, o cuantas horas por cada 100 de formación exige la alimentación del modelo, y desde aquí inferir el nivel de coste del mismo. Una idea que podríamos sugerir como aplicable desde el prisma de Nutrexpa, si bien requeriría de una mayor reflexión, es la de estudiar la posibilidad de la administración indirecta del modelo, es decir, de su alimentación por parte del propio usuario de la actividad formativa.
- Abrir una línea de investigación futura sobre la posibilidad de introducir Ratios esenciales (KPI's) de control y mejora en el modelo, podría ser relevante. En la línea que ya propone el modelo, no basta, por tanto, con saber cual ha sido el

coste, además hay que introducir planes de mejora de los resultados, y/o ver si estos resultados son coherentes con lo que acostumbra a ser habitual en empresas similares. En este sentido, ofrecer en el propio modelo CMO de cuadro de mando operativo, un análisis comparativo de determinados guarismos y ratios esenciales con los de otras empresas comparables (benchmarking) sería una herramienta de utilidad, que aseguraría el mantenimiento y la compensación del sistema.

- *Aunque ya está contemplado en MACF, dedicar un concepto de coste específico a la introducción de los costes de técnicos y mandos de otras unidades que actúan como formadores en acciones específicas. Siendo, como comienza a ser, habitual la participación de otras personas de la organización, ajenas a Recursos Humanos o Formación, en programas formativos o de entrenamiento, tanto de manera sistemática como puntual, Nutrexpa entiende que sería muy operativo disponer de un espacio específico en el modelo de costes donde tal colaboración se pudiera contemplar. Otro punto a contemplar, éste como línea de investigación futura, sería el del papel como formador que realiza el propio mando y que también influye, claramente, en las posibilidades de mejora del individuo. ¡Naturalmente que nadie piensa que lo único que hace adquirir más habilidades y destrezas en las personas es la acción formativa!. Por dlo, el papel de modelo, y de modelador del mando, o de otros elementos de la propia unidad influyen en la mejora personal y podrían ser considerados, en un futuro, dentro del modelo que nos ocupa.*

Nutrexpa espera haber podido cooperar con estas aportaciones, en la mejora de un modelo que, sin duda, representa una mejora y un avance para resolver una de las causas principales que frenan la inversión formativa en las empresas. Desde este momento nos ponemos a disposición de su creador para aclarar y ampliar, si procede, las dudas que puedan surgir y para realizar las aplicaciones detalladas –adaptadas a la realidad de Nutrexpa- que sean pertinentes.

Al igual que ya nos ocurría en el caso de Winterthur, vuelve a ser complicado aquí resumir un informe que, ya de por sí, está suficientemente resumido. La valoración global del modelo por parte de Nutrexpa, tal y como hemos podido corroborar por el propio informe y por los contactos posteriores mantenidos por este doctorando con la Dirección de Recursos Humanos de la compañía, es muy positiva, destacando varios puntos:

- Modelo global de evaluación económica, coherente y racional, caracterizado por sus tres submodelos perfectamente ligados.
- Rigor científico y metodológico.
- Redescubrimiento, a través del MACF, del concepto de **inversión en formación**
- Gran detalle en los sistemas descriptivos que aportan **proceso** a la aplicación del modelo.
- Utilidad y aplicabilidad alta del modelo a Nutrexpa.

Por otro lado, los responsables de Nutrexpa, son bastante más incisivos que los de Winterthur a la hora de buscar puntos de mejora del modelo o dificultades de aplicación. Si bien, algunas de las ideas que sugieren ya están implícitas en el propio modelo, sí podemos destacar unas cuantas de ellas que podrían conducir a nuevos desarrollos y futuros enfoques del mismo:

- Abrir una línea de investigación que permita ir más allá del resultado sintético y buscar el resultado contable puro relacionado con la inversión en formación.
- Introducir en el modelo los costes indirectos de retroalimentar el sistema, sugiriendo, incluso, que los propios formados puedan ser los que se ocupen de dicha retroalimentación.
- Añadir al modelo una comparación, tipo *benchmarking*, de lo que esté ocurriendo en determinados indicadores básicos a efectos de comparación dentro de un mismo sector o entre diversos sectores.
- Introducir, como nueva línea de investigación de la rentabilidad de la formación, el papel del mando como formador.

8.4. Prueba piloto de aplicación del modelo desarrollada en Zurich con su macroprograma *Simplemente "World-Class"*.

El trabajo realizado conjuntamente con los responsables de formación y de recursos humanos de Zurich, ha sido distinto y más profundo que el realizado en los dos casos anteriores: Nutrexpa y Winterthur. Una vez manifestado el interés de colaboración en la investigación por parte de la compañía, este trabajo conjunto se plasmó en las siguientes fases:

- Reunión exploratoria para averiguar en el nivel en que se podía situar su colaboración en ese momento, a saber:
 1. Estudio externo y opinión crítica del modelo.
 2. Estudio, aplicaciones a nivel de "laboratorio" y opinión crítica del modelo.
 3. Aplicación total o parcial de tipo piloto.
- Una vez clarificado que la colaboración de Zurich en ese momento podía situarse en el nivel tres, se celebraron varias reuniones intensas de trabajo para explicar las características y base científica del modelo a los responsables de formación de la empresa.
- La compañía analizó en detalle la actividad del departamento de formación y los programas de mayor importancia que se estaban realizando. Finalmente seleccionó uno de ellos, *Simplemente "World-Class"*, que se describe más adelante, para poder iniciar las pruebas piloto de aplicación del modelo.

- El equipo de formación de Zurich tomó el modelo y, con la asistencia directa y continua a lo largo de todo el proceso por parte del doctorando para evacuar dudas de concepto y de utilización, realizó una aplicación prácticamente completa a *Simplemente “World-Class.”*
- La aplicación del modelo se plasma en una serie de documentos recibidos de Zurich y elaborados conjuntamente por la Dirección de la Escuela Zurich (el centro de formación de Zurich) y el doctorando y que reproduciremos en este capítulo:
 - Descripción del programa *Simplemente “World-Class”*, objetivos, alcance, dimensión temporal e importancia para la compañía.
 - Una tabla de costes MACF para *Simplemente “World-Class”* en su edición de 1999.
 - Un plan de evaluación MARF –que se enriquece mediante la utilización de conceptos provenientes directamente del Cuadro de Mando Integral- para guiar la aplicación a *Simplemente “World-Class”* en su edición de 2000.
 - Informe general de aplicación del modelo, puntos fuertes, puntos de mejora y aplicabilidad del modelo. Ventajas percibidas por Zurich y comentarios tras la aplicación parcial del modelo. Se remitió este informe por correo electrónico a la atención del doctorando, acompañado por una carta (ver anexo) -también en formato electrónico-, dirigida a la Universitat Politècnica de Catalunya y también a la atención del doctorando.

Vamos a reproducir íntegramente todos esos documentos, tal y como provienen de Escuela Zurich -a excepción de las correspondientes correcciones de estilo y adaptaciones de las estructuras de los propios documentos-.

ZURICH

Descripción del programa *Simplemente “World-Class”*, objetivos, alcance, dimensión temporal e importancia para la compañía.

Simplemente “World-Class” es un proyecto formativo de gran alcance diseñado para ayudar a transmitir e implantar la Estrategia, Visión y Valores del Grupo Zurich en el ámbito de todos los empleados.

Objetivos que persigue:

1. *Facilitar la implantación práctica de la Estrategia en el trabajo diario presentándola de forma clara, gráfica y sencilla.*
2. *Conocer mejor los fundamentos estratégicos (Visión, Valores fundamentales, Target Marketing, World Class).*

3. *Difundir un lenguaje e instrumentos comunes.*
4. *Reforzar la cohesión del equipo a través de un mayor y mejor conocimiento personal.*
5. *Identificar, de forma innovadora, áreas potenciales de mejora en general y para cada colaborador en particular, que se pondrán en práctica a través de Planes de Acción en grupo e individuales.*

*Según un estudio realizado por la consultora Mac-Beer en Estados Unidos y utilizado por Zurich, **menos del 10 % de las Estrategias adecuadamente formuladas son efectivamente implantadas.***

Entre otros, los motivos para esta inadecuada implantación de las estrategias, son :

1. *Poseer una visión estratégica clara no es suficiente: para que sea eficiente, debe ser comunicada a toda la Compañía y comprendida por todos sus miembros.*
2. *La cultura responde a inercias y no es la idónea para la visión de futuro.*
3. *No se adecuan los comportamientos y estilos de dirección hacia esa cultura idónea.*

Cuando se define una Visión Estratégica, normalmente tiene un bajo o nulo impacto en los objetivos operativos de áreas, departamentos y personas: normalmente hay poca vinculación y una importante distancia entre la Estrategia y las Operaciones.

Las decisiones operativas del día a día normalmente ignoran el Plan Estratégico: el Plan Estratégico debe ser convertido en objetivos e iniciativas alineadas para los Departamentos y las personas.

*En Zurich queríamos que eso no ocurriese porque la clave no está en hacer la mejor Estrategia... sino en implantarla con éxito. Esta es la razón fundamental del porqué se lanzó el proyecto formativo **Simplemente “World-Class”**, que abarca a toda la compañía a nivel mundial y en cuya implementación a nivel de España hemos comenzado a utilizar el Modelo de Control de Gestión Económica de la Formación diseñado por el profesor Marcos Eguiguren.*

Tabla 8.1. Tabla de costes MACF para Simplemente “World-Class” en su edición de 1999. Detalle de los costes identificados que dan lugar a la matriz de costes de MACF.

<i>Análisis</i>		1.000.000
Diseño y desarrollo		5.250.000
<i>Director Formación</i>	500.000	
Técnico Formación	1.100.000	
Consultoría	850.000	
Viajes, Entrevistas, Preparación	2.800.000	
<i>Impartición</i>		71.730.000
Estancias	38.500.000	
Desplazamientos	15.700.000	
Sueldos y salarios formadores internos	4.400.000	
Honorarios consultores	13.130.000	
<i>Evaluación</i>		2.500.000
Coste diseño, ejecución proyecto evaluación + desplazamientos entrevistas	2.500.000	
<i>No asignables</i>		7.939.000
<i>Gestión</i>		7.200.000
Seguimiento proyecto Director Formación	1.000.000	
Seguimiento proyecto Técnico Formación	6.200.000	
TOTAL		95.619.000

Fuente: Escuela Zurich.

Los costes que se identificaron y que se listan en la tabla anterior, tanto patentes como ocultos, directos e indirectos, fueron ordenados posteriormente, siguiendo el criterio de la matriz de costes del MACF, como se ve a continuación.

Tabla 8.2. Matriz del MACF para Simplemente "Worl-Class", 1999.

	Coste directo	Coste indirecto	(Cifras en miles de pesetas)		
Análisis		1.000	Coste Patente	1.000	<i>Análisis</i>
			Coste Oculto		
Diseño y desarrollo	2.450		Coste Patente	5.250	<i>Diseño desarrollo</i>
		2.800	Coste Oculto		
Impartición	58.600		Coste Patente	66.435	<i>Impartición</i>
		13.130	Coste Oculto	5.295	
Evaluación			Coste Patente	2.500	<i>Evaluación</i>
		2.500	Coste Oculto		
No asignables	7.689		Coste Patente	7.939	<i>No asignables</i>
		250	Coste Oculto		
Gestión	7.200		Coste Patente		<i>Gestión</i>
			Coste Oculto	7.200	
	Coste Directo	Coste indirecto		Coste Total	95.619
	75.939	19.680			
	83.124	12.495			
	<i>Coste Patente</i>	<i>Coste Oculto</i>			

Nº cursos (35 h/curso)	33	2.898	<i>Coste total por curso</i>
Nº participantes	500	191	<i>Coste total por participante</i>
Nº total horas formación	1.155	82,8	<i>Coste total por hora formación impartida</i>
Nº horas / hombre formación	17.500	5,5	<i>Coste total por hora / hombre formación</i>
Nº años	1	95.619	<i>Coste total por año</i>

Fuente: Escuela Zurich y elaboración propia.

A raíz de la utilización del modelo MACF en Simplemente “World-Class”, dentro de Zurich, podemos destacar varias ventajas :

1. *Visión integral de la inversión.*

En la mayoría de ocasiones, en el ámbito de la formación sólo gestionamos teniendo en cuenta los costes patentes.

Al utilizar el modelo MACF nos “vemos obligados” a considerar también los costes ocultos. En un proyecto formativo de esta envergadura, si bien no son de especial relevancia en cuanto a porcentaje sobre el total de la inversión, si lo son como cifra absoluta de inversión (12.495.000). Hasta la fecha, los costes ocultos sólo obraban en poder del departamento de Control de Gestión.

Al aplicar el modelo, hemos solicitado también a Control de Gestión la evolución de esas partidas de coste por lo que nuestra gestión en el seguimiento del presupuesto se hace más eficiente, facilitándonos el análisis y la consiguiente toma de decisiones sobre recortes o ajustes presupuestarios.

2. *Análisis según los componentes del ciclo formativo.*

El hecho de agrupar las distintas partidas de inversiones según las fases del ciclo formativo posibilita identificar aquellas fases en las que el volumen de inversión es mayor por lo que la atención en la gestión deberá reforzarse.

Asimismo, nos ayuda a revisar las ponderaciones de cada fase con el fin de identificar si además de consumir los mayores recursos económicos, p.ej. la fase de impartición, es además la más importante en el ciclo formativo de dicho taller.

3. *Facilitar la gestión por parte de la Dirección del Departamento.*

Si además de calcular MACF en base anual, lo calculáramos también trimestralmente, se facilitaría enormemente el seguimiento de las inversiones por parte del responsable del proyecto. Ello facilita el control por parte de ese responsable de proyecto a la vez que libera al Director del Departamento de “entrar en el día a día”.

Por tanto, con un seguimiento trimestral MACF realizado por el responsable del proyecto se tiene información y conocimiento preciso sobre la situación.

Plan de evaluación MARF –enriquecido mediante la utilización de conceptos provenientes directamente del Cuadro de Mando Integral- para guiar la aplicación a *Simplemente “World-Class”* en su edición de 2000.

1. *La aplicación de MACF, MARF Y CMO a Simplemente “World-Class.”*

Además de aplicar los modelos de análisis de costes (MACF) y de análisis de rentabilidad de la formación (MARF), -tal y como sugiere el propio modelo MARF- también hemos decidido integrar en los mismos el modelo de “Cuadro de Mando Integral” desarrollado por Kaplan & Norton³⁵⁴. Dicho modelo, aplicado conjuntamente con los anteriores, enriquece la toma de decisiones de los Responsables de Formación a través de sus cuatro dimensiones : Financiera, Cliente, Procesos e Innovación y Aprendizaje.

2. *Aplicación de filtros de evaluación.*

De forma paralela al diseño del taller formativo, se diseñó el plan de evaluación MARF. Ello facilita la previsión y una mejor distribución de los recursos a lo largo del ejercicio económico. Por otra parte, los resultados del MARF proporcionarán resultados muy útiles retroalimentando las fases de fijación de objetivos, diseño del taller y desarrollo de la acción formativa.

Aunque la evaluación de acciones formativas resulta de enorme relevancia para medir el impacto y resultado de las mismas, no se puede evaluar todo ya que los recursos (tiempo, dinero y personas) son limitados. Por ello, es preciso aplicar unos criterios objetivos que ayuden a decidir si un proyecto formativo debe o no evaluarse. En este sentido, resultan de enorme ayuda los filtros de evaluación recogidos en el modelo MARF.

En nuestro caso, se ha decidido someter el taller “Simplemente World-Class” al modelo MARF porque cumplía los siguientes filtros de evaluación :

- *Importancia estratégica para la empresa.*

Como ya se ha mencionado en el apartado de objetivos, este taller facilita la comprensión y aplicación diaria de los conceptos estratégicos más relevantes por parte de todos los colaboradores de la empresa.

³⁵⁴ Kaplan , Robert S. y Norton, David P. *Op. Cit.*

- *Gran impacto previsto en los resultados.*

Parte fundamental del taller formativo es la elaboración y seguimiento de los Planes de Acción. Cada empleado debe realizar tres acciones de mejora individual centradas en la focalización al negocio/cliente, potenciación de la interacción entre unidades y finalmente una acción de orientación hacia las personas. Sin lugar a dudas, el impacto en resultados ha de ser muy relevante.

En ocasiones, algunas acciones serán fácilmente medibles y en otras, se proporcionará únicamente la “evidencia” suficiente, como sostiene Kirkpatrick³⁵⁵ y se consagra en el modelo MARF.

La mejora en el trabajo en equipo, la interacción así como la mejora del clima interno -en la organización se habla de “un ANTES y un DESPUES de Simplemente World-Class”- también han de repercutir de forma positiva en la atención al cliente y en la búsqueda de soluciones innovadoras que potencien su fidelización. Resulta indiscutible que ello debe impactar en los resultados del negocio.

- *Coste elevado del programa en relación a la totalidad de la inversión en formación de la Compañía.*

Dicha actividad formativa ha supuesto un porcentaje de inversión muy elevado con respecto al volumen total del presupuesto formativo. De hecho, ha sido el proyecto formativo al que se ha dedicado mayores recursos económicos en la Escuela Zurich.

Tal y como se comprueba al aplicar MACF, la inversión total anual, en el caso del año 1999, es cercana a los 100 millones de pesetas.

- *Empleo de metodologías de formación novedosas o de nueva aplicación en la empresa*

El taller objeto de análisis ha roto de forma radical con el estilo tradicional en el que se ha impartido formación en la Compañía. La metodología es participativa y novedosa habiéndose incorporado trabajos en equipo, herramientas de autodiagnóstico, reflexiones apoyadas en soporte video y metaplan.

Asimismo, en el taller se introduce un modelo de actividades “outdoor”, formación al aire libre, que de modo vivencial incluye los conceptos más relevantes abordados dentro del aula.

³⁵⁵ Kirkpatrick, Donald L. *Op. Cit.*, p. 64.

- *El coste persona/hora del programa es elevado con relación a la media de la empresa.*

El coste de este programa está en más de un 25 % por encima de la media de las actividades formativas. Conviene tener en cuenta que se desarrolla en hoteles, participan en él todos los empleados de la empresa y las actividades se concentran siempre en la misma zona geográfica por lo que se generan costes de desplazamiento para asistir al mismo.

Tal y como se observa tras aplicar MACF, el programa representa en el año 1999 un total de 17.500 horas, con un coste total por hora de formación de unas 5.500 pesetas.

- *El número de empleados al que se dirige la actividad de formación es porcentualmente importante dentro de la Compañía.*

Aunque se ha periodificado en tres años, este programa formativo se dirige cada año a alrededor del 30 % de la Compañía. Es la actividad formativa de mayor duración y que implica a más personas en ZURICH.

- *La Alta Dirección así lo requiere.*

En nuestro caso, este filtro no se cumple. La Alta Dirección no lo ha solicitado pero después de la inversión económica efectuada y del número de personas implicado, la responsabilidad profesional indica que es conveniente aplicar el MARF. Estamos convencidos que los resultados de la aplicación del MARF interesarán sobremanera al Comité de Dirección de ZURICH.

3. Categorías de formación.

Alguna parte del programa se dirige a incrementar destrezas físicas. No obstante, lo que se pretende, básicamente, es potenciar las destrezas interpersonales así como el cambio de actitudes. Hemos mantenido, por lo tanto, estas dos categorías principales dentro del Plan de Evaluación MARF.

El resto de los parámetros incluidos en el MARF se recogen, al igual que en el modelo original, en forma de tabla para facilitar su lectura y análisis.

Se puede observar que la tabla incluye, tal y como hemos reflejado más arriba, la utilización de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton³⁵⁶, como paso previo para la ordenación de los indicadores de comprobación. De esta forma, MARF se convierte en una pieza fundamental para vincular estratégicamente el departamento de formación a Zurich.

³⁵⁶ Kaplan, Robert S. y Norton, David P. *Op. Cit.*

Tabla 8.3. Plan Evaluación MARF. Simplemente “World-Class”. Ejercicio 2000.

Nombre acción	Dimensión C.M.I.	Indicadores	Factores de Conversión	Elección colectivo	Recogida Datos
Simplemente World Class	Financiera	(Indicador 1) Índice deserción (% clientes que dejan de pertenecer a Base Clientes por defunción, cambio domicilio o ir a competencia)	(Conv. Ind.1) Margen neto a l _____ Número de clientes	Este estudio analítico lo aplicamos al colectivo de empleados de las Direcciones Territoriales del País Vasco y Levante. Posteriormente y por extrapolación lo aplicaremos a toda la organización	Antes y después del taller formativo
		(Indicador 2) Incremento de volumen primas en producto nuevo sin aumento de plantilla	(Conv. Ind. 2) Margen neto a I. _____ Volumen primas productos nuevos		
	Cliente	(Indicador 3) Identificación grado de comprensión estratégica	No	Idem	Antes y después
	Procesos	(Indicador 4) Incremento de volumen de primas en productos tradicionales sin aumento de plantilla	(Conv. Ind.4) Margen neto a I. _____ Volumen primas productos tradicionales	Idem	Antes y después
	Innovación & aprendizaje	(Indicador 5) Evolución en número de acciones implantadas	No	Idem	Después del taller formativo

Fuente: Escuela Zurich y elaboración propia.

Tabla 8.3. Plan Evaluación MARF. Simplemente “World-Class”. Ejercicio 2000 (continuación).

Fuente Datos	Método Recogida	¿Aislar efecto formación?	¿Método de aislamiento?	Datos de beneficio en unidades monetarias	Inversión total	Resultado final por actividad MARF
Registros contables de la empresa e información de Control de Gestión procedente de la unidad de Particulares	Observación	SI	Grupo de control (*1)	Datos a recoger, tras aplicar el método anterior, al final de cada trimestre natural. Como ejemplo de aplicación tomando datos comparativos entre 1998 y 1999, tendríamos la cifra de: 114.000.000 (*2)	95.619.000 Dato para el ejercicio de 1999	Beneficio en unidades monetarias procedentes de INDIC.1 * CONV.INDIC.1, más INDIC.2 * CONV.INDIC.2, más INDIC.4 * CONV.IND.4, neteando el efecto de los grupos control y extrapolándolo al total de población de Zurich afectada por el programa. Todo ello dividido por la inversión total. Ello equivale al ROI total de <i>Simplemente “World Clas”</i>
Cuestionarios o participantes nivel-2 (aprendizaje)	Tabulación cuestionario	NO	NO	NO		Porcentaje de mejora del grado de comprensión estratégica
Registros contables e información de Control de Gestión	Observación	SI	Grupo de Control (*1)	Datos a recoger, tras aplicar el método anterior, al final de cada trimestre natural		Ver celda resumen ROI más arriba
Seguimiento de los Planes de Acción	Observación	NO	NO	NO		Porcentaje de incremento del número de acciones implantadas

Fuente: Escuela Zurich y elaboración propia.

(*1) Lo estamos aplicando en las Direcciones Territoriales del País Vasco y Levante. Los resultados se comparan con Grupos de Control de las D.T. de Sevilla y Galicia.

(*2) Veamos los cálculos que parten de la estructura de indicadores y factores de conversión que se indican en el Plan de Evaluación MARF y que se aclaran a continuación.

Pese a que la realización del plan de evaluación MARF se efectuó en el último trimestre de 1999 y, por tanto, su aplicación y recogida de datos reales se efectuarán dentro del año 2000, Zurich estimó oportuno realizar unos cálculos parciales indicativos sobre datos relativos al año 1999 utilizando los mismos indicadores y conversores sugeridos en el plan para el año 2000 y así poder valorar la racionalidad del proceso.

En el caso del indicador número 1, que es el que se valoró para el testeo del modelo (por tanto el ROI que obtengamos en este caso, no se puede contemplar como un guarismo completo sino parcial), se procedió a medir:

- *El índice de deserción a finales de 1998: 15,0%.*
- *El índice de deserción a finales de 1999: 14,7%.*

De ese indicador existen suficientes datos y registros en la compañía.

Se procedió también a valorar el factor de conversión utilizando datos de 1999:

- *Margen neto antes de impuestos: 5.700 millones de pesetas.*
- *Número total de clientes de la compañía: 950.000.*
- *Por tanto, el factor de conversión será (a) / (b), es decir: 6.000 pesetas por cliente.*
- *Calculamos a partir de aquí el porcentaje en que se ha reducido la tasa de deserción: 15,0% menos 14,7%, significa 0,3 puntos, lo que equivale a un 2% de disminución sobre la tasa de deserción del año 1998.*
- *Aplicamos esta tasa del 2% al número total de clientes, 950.000, y tenemos la disminución en el número de clientes que desertan entre 1998 y 1999, 19.000 clientes.*
- *A partir de aquí, aplicamos a esa cifra de clientes, 19.000, el factor de conversión, 6.000 pesetas, lo que nos da 114.000.000 el paquete bruto.*

Calculo del beneficio sintético parcial (recordemos que para establecer un cálculo completo, en este caso, nos faltaría incorporar los indicadores números 2 y 4.

$$\text{ROI} = \frac{\text{Beneficio Bruto Sintético 12 meses} - \text{Inversión Total}}{\text{Inversión Total}} \times 100$$

Aplicando la fórmula a los datos anteriores y , teniendo en cuenta que poseemos también el dato de inversión total de 1999 facilitada por MACF, tenemos un ROI del 19,2%.

Ventajas percibidas al aplicar el MARF:

- *Permite, de forma sencilla y en un par de hojas, visualizar el cuadro de mando identificando como se está “pilotando la nave”. Ello es de enorme relevancia en una época marcada por fusiones en nuestro Grupo y, sobre todo, dado que el volumen de proyectos formativos se ha incrementado sensiblemente.*
- *Con la gestión de dicha herramienta se facilita un óptimo seguimiento pudiendo focalizar esfuerzos hacia otros proyectos formativos.*
- *Asimismo, el MARF aporta información que facilita el análisis del impacto que dicho proyecto puede tener en nuestras divisiones de negocio pudiendo tomar medidas correctoras si ello fuera pertinente.*
- *El CMO es una herramienta que facilita el seguimiento de Simplemente “World-Class” a los Responsables de Desarrollo Corporativo y a la Dirección de Escuela Zurich.*
- *A los profesionales de la formación nos hacían falta herramientas que nos ayudaran en la gestión y reporte de nuestras actividades, especialmente cuando manejamos a la vez varios proyectos formativos de gran envergadura tanto en volumen de participantes como en monto de inversiones, lo que nos obliga a preocuparnos por la búsqueda de la rentabilidad.*

Informe general de aplicación del modelo, puntos fuertes, puntos de mejora y aplicabilidad del modelo. Ventajas percibidas por Zurich y comentarios tras la aplicación parcial del modelo.

Históricamente, la evaluación siempre ha sido la asignatura pendiente, dentro de las fases del ciclo formativo, por parte de las empresas españolas. Ello se ha debido a muchos y diferentes motivos, entre ellos el hecho de que evaluar supone un coste elevado, la dedicación de recursos personales y tiempo, etc.

A todo ello hay que añadir, a nuestro entender, que no existe un conocimiento profundo en los departamentos de formación sobre metodologías y técnicas de evaluación. Si partimos de esta hipótesis, el índice de probabilidades todavía se reduce más cuando lo que se pretende es encontrar ejemplos que pretendan evaluar la formación a los niveles de resultado y de ROI. Conviene no olvidar que la mayoría de responsables de formación poseen una formación en psicología y en otras ciencias humanas y sociales y no en ciencias económicas o administración de empresas lo que, supuestamente, facilitaría la ejecución de modelos de este tipo.

La formación como economista del Sr. Eguiguren le ha permitido elaborar un modelo caracterizado por su rigor intelectual y metodológico. De forma paralela, su experiencia como consultor y profesor, impartiendo anualmente numerosos cursos y

seminarios, impregna claridad y sencillez en sus exposiciones sobre el funcionamiento y sistemática del modelo, por lo que, a la vez que consistente, hay que reconocerle una descripción clara, concisa y pedagógica.

En el panorama de la formación, contábamos hasta la fecha con dos modelos fundamentales de evaluación de la formación a nivel económico: el modelo de D. Kirkpatrick³⁵⁷ y el de J. Philips³⁵⁸. Kirkpatrick llega a adentrarse en el nivel 4, nivel de impacto, pero se echa en falta una mayor profundización cuando nos adentramos en la medición del retorno a la inversión. Por su parte, Philips se focaliza, en exceso, desde nuestro punto de vista, hacia la medición puramente económica de la formación.

El modelo que presenta el Sr. Eguiguren puede situarse, entendemos, entre ambos modelos fundamentales, con lo que se aporta una herramienta que resultará de enorme utilidad no sólo a los responsables de formación de las empresas sino también, previa introducción de ligeras adaptaciones, a nivel de Gerencia.

En una época caracterizada por la reducción de costes, generación de valor y estructuras planas, los departamentos de formación cada vez disponen de equipos más reducidos. Ello supone que, debido a una problemática de priorización de esfuerzos y de recursos, la evaluación económica podría no considerarse una actividad prioritaria.

Sin embargo, por su estructura y fácil manejo, el modelo de control de gestión económica de la formación, potenciará la evaluación económica en los departamentos de formación. Puede convertirse así, en un magnífico catalizador para que dichos departamentos se conviertan en generadores de valor y facilitadores del cambio pasando a desempeñar un rol vital como herramienta clave para mantener la competitividad de las empresas.

El modelo es enormemente completo, como así se está demostrando en las fases de aplicación piloto a la realidad de Zurich. Sin embargo, como elementos de refuerzo del mismo más que de mejora, sugeriríamos :

- 1. Una presentación paginada del informe en el que, a modo de “Executive Briefing”, se recogieran, entre otros, los antecedentes, la estructura, requisitos previos de implantación, a quien va dirigido, objetivos del modelo, etc...*
- 2. Una posible integración de ambos modelos (MACF y MARF) a nivel del responsable de formación. Esta integración, con una perspectiva más global, se recoge en el CMO pero se “pierden” algunos detalles operativos a favor de los estratégicos.*

³⁵⁷ Kirkpatrick, Donald L. *Op. Cit.*

³⁵⁸ Philips, Jack J. *Op. Cit.*

Pese a que el modelo lo contempla conceptualmente, la introducción específica de un capítulo que recogiera de forma explícita la ligazón de los tres modelos (en especial de MARF) con el Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton, sería especialmente interesante. Si bien el resultado económico es vital para la formación, cada vez adquiere más relevancia introducir la medición de intangibles que aparecen como “outputs” en las actividades formativas. Son dos perspectivas complementarias, que no contradictorias, para contemplar una misma realidad.

Los resultados de la aplicación piloto a *Simplemente “World-Class”* dentro de Zurich, cuyo proceso, datos diversos relacionados con el trabajo realizado e impresiones de la compañía han sido reproducidos más arriba, demuestran claramente la posibilidad real de aplicación en empresas del Modelo de Control de Gestión Económica de la Formación.

En cualquier caso, al igual que ha ocurrido en el caso Zurich, debemos reconocer que, cualquier aplicación que se realice en el entorno de una compañía en particular, requerirá de la adaptación del modelo, a las peculiaridades de la misma.

En el caso de Zurich, la introducción de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral como paso previo a la obtención de los indicadores de comprobación, que son uno de los puntos críticos del MARF, es una adaptación que demuestra la complementariedad del modelo con el entorno dibujado por el Cuadro de Mando Integral y es también una muestra de la flexibilidad con que se puede utilizar la filosofía del modelo en cualquier tipo de entorno y situación empresarial.