

Anexo 4. Documento de interpretación de la encuesta. (Parte segunda, evaluación de la formación). Material de apoyo para los encuestadores.

El documento consta de cuatro partes:

- Una introducción y objetivos generales de esta parte de la encuesta.
- Una lectura, una a una de cada pregunta, con su significado concreto y lo que se pretende.
- Una sugerencia de cruces de datos con el objetivo perseguido para cada uno de ellos.
- Un resumen de aquellas preguntas cuyas conclusiones serán útiles para construir el modelo definitivo.

Introducción y objetivos generales.

Recordar los siguientes objetivos principales de la investigación:

- Conocer las prácticas habituales de la gran empresa en Catalunya en el control de costes de la actividad de formación. Qué se considera y se mide como coste de dicha actividad.
- Conocer si se realizan actividades tendientes a medir el impacto económico que la actividad de formación genera desde la perspectiva del ROI.
- Conocer los sistemas de control de gestión que utilizan los departamentos de formación y cómo reportan sobre su gestión a la alta dirección.

- Averiguar cuáles son los puntos considerados como más críticos para la medida de la bondad de la gestión del departamento de formación. Es decir, qué se debería hacer – según la opinión de los expertos- en comparación con lo que se hace.
- Ser capaz, tras toda la información recogida y el análisis del estado del arte, de construir un modelo de control de gestión específico para el área de formación.

Por tanto, el correcto análisis e interpretación de los datos de la encuesta es crítico para el objetivo final de la investigación.

Significado y objetivo concreto de cada pregunta de la parte segunda.

- 40- Pretendemos conocer si la contabilidad de gestión de la empresa tiene previsto un apartado en el que se centralice la información proveniente del departamento.
- 41- Queremos saber si el Responsable recibe la información proveniente de contabilidad de gestión y sobre qué partidas detalladas la recibe.
- 42- Desde el punto de vista de la **empresa**, queremos conocer qué se consideran como costes de la formación independientemente de que tengamos información centralizada o no sobre ellos.
- 43- Relacionada con la anterior y con la 41, queremos saber sobre qué conceptos tenemos información centralizada independientemente de que los consideremos o no costes de la actividad de formación.
- 44- Del total del presupuesto en manos del departamento, cuánto se gasta en cada una de las partidas mencionadas. Queremos saber qué peso tienen determinados ítems de coste.
- 45- Queremos saber **según el criterio personal** del responsable de formación qué se debería considerar coste de formación y qué no. Está relacionada con la 42.
- 46- Queremos saber si se llevan controles manuales debido a la incompleta cobertura de los sistemas de contabilidad de la empresa.
- 47- La idea es conocer cuál es la situación real de los sistemas de evaluación y hasta que punto se profundiza en ellos.
- 48- Relacionada con la anterior, queremos saber si el profesional está satisfecho con el nivel de profundización en cada nivel de evaluación o si él lo haría diferente. Queremos medir el gap entre la 48 y la 47.
- 49- Pretendemos averiguar hasta que punto las empresas han hecho algún esfuerzo, aun puntual, para averiguar en los dos niveles de evaluación más profundos cuál es el impacto.

- 50- Para aquel colectivo que haya hecho algún esfuerzo según la pregunta anterior, en qué dirección lo ha hecho.
- 51- Pretendemos saber el grado de conciencia de la alta dirección sobre el esfuerzo inversor que se está realizando en formación.
- 52- Para el colectivo que dice desconocer ese esfuerzo (pregunta anterior), queremos saber cuáles son los motivos de ese desconocimiento.
- 53- Pretendemos saber si existe algún conocimiento del retorno del esfuerzo inversor en formación. Indirectamente, queremos saber si existe conciencia real de que la formación es una inversión.
- 54- Para el colectivo que dice conocer algo sobre ese retorno, queremos saber de qué forma se han acercado a su medida y si esa forma ha sido metódica o puntual. Se pretende confirmar la hipótesis de que es un retorno poco o nada conocido en la realidad.
- 55- Para el colectivo que dice desconocer ese retorno (pregunta 53), queremos saber cuáles son las causas principales por las que no lo conocen.
- 56- Pasando al tema de control de gestión, se trata de descubrir si existe algo asemejable a un Cuadro de Mando que resuma los aspectos de gestión económica del área de formación y que sea elaborado por la propia organización y sus sistemas administrativos.
- 57- Si no existe algo como lo mencionado en la pregunta anterior, queremos saber si hay conciencia de la necesidad, o bien en el departamento o bien entre sus superiores y, por tanto, esta información se elabora de forma manual.
- 58- Se pretende conocer qué tipo de información en concreto añade el propio departamento a la hipotética información de control central.
- 59- Queremos saber hasta que nivel se juzga útil la información de control de gestión para tomar decisiones en la compañía. Indirectamente, hasta que nivel llega en realidad la importancia del departamento de formación.
- 60- Queremos ahora determinar si existe cuadro de Mando desde la perspectiva de la periodicidad y el nivel de recepción de la información.
- 61- Pregunta que se interpreta junto con la anterior para conocer si se produce la necesaria uniformidad de presentación gráfica y única en el tiempo que requiere un cuadro de Mando.
- 62- Pretendemos conocer en qué se centra la información de gestión de la organización referida a formación y, por tanto, cuál es la visión que la dirección puede tener de la función de formación a través de tal información.

63- Finalmente, queremos conocer cuáles son los puntos críticos que los profesionales de la formación prefieren medir para tener una adecuada visión de la eficacia de su gestión. Introspección de lo que debería ser más importante.

Si bien no forma parte de la parte segunda de la encuesta, una mención especial a las preguntas 35 y 36 por las que se pretende medir la sensibilidad real de las empresas al realizar formación independientemente de que ésta sea subvencionada o no. Recordemos, en cualquier caso, que es una opinión a título personal del experto y que no significa que la empresa en sí, como tal, obrara de la misma forma. También la 27, es muy interesante para esta investigación (inversión s/msb).

Sugerencias de cruces de datos y su objetivo.

Estas sugerencias no son en absoluto excluyentes sino que irán acompañadas de otras que se realicen en la otra parte de la investigación, del trabajo y aportaciones de cualquier miembro del equipo de apoyo a la investigación, etc.

Cruces externos:

- Absolutamente todas las preguntas de la parte segunda más la 35 la 36 y la 27 deben cruzarse con la nº 4 (visión sectorial), la nº 7 (visión en función del origen del capital), la nº 8 (visión en función de la amplitud de los mercados a los que sirven y/o de la variedad de los productos), la nº 9 (visión en función del dinamismo en el que se ve envuelta la empresa), la nº 11 (visión en función del tamaño de la empresa), la nº 13 (visión en función a la estructura organizativa), la nº 14 (visión en función a la centralización de la función de formación) y la nº 17 (visión en función de la antigüedad de la existencia de la función).

Cruces internos:

- Cruce entre la nº 42 y la nº 43, para averiguar el gap entre lo que considera la organización como costes y la información que se da al responsable.
- Cruce entre la nº 42 y la nº 45, para medir el gap entre lo que se considera en la empresa como coste de formación y la opinión personal del responsable.
- Cruce entre la nº 47 y la nº 48, para medir el gap entre la evaluación que se hace en la empresa y la que se debería hacer según el responsable de formación.
- Cruce entre la nº 27 y la nº 51, para conocer si un mayor % s/ msb influye en un mayor conocimiento exacto de la inversión.
- Cruce entre la nº 27 y la nº 53, para conocer si un mayor % s/ msb influye en una mayor preocupación por el conocimiento de la rentabilidad.

- Cruce entre la nº 27 y la nº 56, para conocer si un mayor % s/ msb influye en una mayor preocupación por el control de la gestión del departamento.
- Cruce entre la nº 13 y la nº 59, para saber si la estructura organizativa influye en una mayor utilización de la información de control de gestión en formación para la toma de decisiones.
- Cruce entre la nº 53 y la nº 62, para conocer si aquellas empresas que dicen haber hecho un acercamiento a la medida de la rentabilidad, incluyen esa información en su control de gestión o, por el contrario, no se atreven a hacerlo.

Preguntas especialmente útiles como ayuda a la construcción del modelo.

- La nº 44 para saber la importancia relativa del coste aplicado a cada destino diferente en las actividades de formación.
- La nº 45 para contrastar los items de coste que debemos incluir en nuestro modelo.
- La nº 48 y el gap con la 47 para saber en qué hay que hacer más énfasis en el modelo de control de gestión.
- La nº 52 para utilizarla cara a evitar esos problemas de medición de costes en nuestro modelo.
- La nº 55 para utilizarla cara a evitar esos problemas de análisis de la rentabilidad en nuestro modelo.
- La nº 58 para ver que información adicional debemos incluir en el modelo de control de gestión.
- La nº 63 como referente principal y complemento de la nº 58 para diseñar los bloques de información en el modelo de cuadro de mando.