

Costos i beneficis de la formació en les organitzacions empresarials

MARC EGUIGUREN* I XAVIER LLINAS**

* Soci-director de Network

** Economista

1. Amat, O., Pineda, P., *Aprender a Enseñar*. Barcelona, Ed. Gestión 2000, S.A., 1996. pàg. 19.

2. Sarramona, J., *Fundamentos de Educación*. Barcelona, CEAC, 1989, pàg. 37.

3. Buckley, R., Caple, J., *La Formación. Teoría y Práctica*, Madrid, Díaz de Santos, 1991. Pàg. 2.

4. Eguiguren, M., «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». Tèsi Doctoral, Departament d'Organització d'Empreses. Universitat Politècnica de Catalunya. Barcelona. 2000, pàg. 23.

5. Salas Velasco, M. (2001): *Aspectos económicos de la educación*. Ed: Grupo Editorial Universitario. Granada.

6. Majó, J. (1997): *Xips, Cables i Poder*. Edicions de la Universitat Oberta de Catalunya. Barcelona. Pàg. 75.

INTRODUCCIÓ

Els experts i els teòrics en el camp de l'educació diferencien habitualment de manera molt clara la definició de dos conceptes que, de vegades, fem servir indistintament com a exponents d'una mateixa realitat: l'educació i la formació.

En el cas de l'educació, podríem assumir que la seva finalitat gira al voltant de la construcció d'individus i ciutadans que acompleixin amb els valors propis de la societat en què estan immersos. Així, l'educació és un procés ampli de canvi personal els objectius del qual es presten a una definició poc precisa.

L'educació és, en conseqüència, un procés inherent a l'ésser humà en el qual aquest està immers al llarg de tota la vida¹ i en què es barregen factors socials propis de l'època i la cultura imperants, a més de principis bàsics del que podríem entendre com a perfecció humana.²

El terme formació, tanmateix, implica l'adquisició de conductes, fets, aptituds, idees, etc., que es defineixen en un context de treball específic. La formació, a diferència de l'educació, està orientada d'una manera més clara al treball que a la persona.³

Per això, podem definir la formació com un esforç sistemàtic i planificat per modificar o desenvolupar el coneixement de les tècniques i les actituds a través de l'experiència d'aprenentatge i aconseguir l'actuació adequada en una activitat o rang d'activitats.⁴

Les definicions que hem ressaltat en els paràgrafs anteriors, ens col·loquen davant una sèrie de reflexions immediates (dins l'àmbit de l'econòmic) relacionades amb tots dos conceptes. A priori, sembla racional pensar que, a major dedicació d'esforços que faci una societat en el camp de l'educació, major prosperitat i desenvolupament podrà assolir.

D'altra banda i mimèticament, quan una organització empresarial potencia la formació dels col·laboradors, també hem d'esperar un major retorn a futur.

En el camp de l'educació, la majoria d'estudis efectuats demostren l'existència de correlacions positives entre el nivell d'educació d'una societat i el seu desenvolupament mesurat en termes d'evolució del seu PIB. Altres estudis demostren la correlació positiva entre el grau d'educació de determinats col·lectius d'individus i el seu nivell d'ingressos.⁵

FORMACIÓ EN L'EMPRESA I GRAU D'EMPLEABILITAT

Pel que hem analitzat fins al moment, es pot desprendre el convenciment que, més enllà de consideracions de caràcter tecnicocomptable, els recursos que una empresa destina a promoure la formació entre els seus treballadors s'han de considerar i tractar com una inversió més de la companyia.

Ara bé, en un món com el que vivim, aquesta inversió té clarament dues lectures, la que es fa des del punt de vista de l'inversor (l'empresa), i que tractarem en detall més endavant, i la que té a veure amb el subjecte de la inversió (el treballador), la intervenció del qual en el procés no pot de de cap manera passiva.

Els continus avenços tècnics i socials requereixen un sistema de formació que permeti l'adaptació i capacitatció contínua dels treballadors.⁶ Aquesta realitat, que obliga les empreses a

desrinar cada cop més recursos a finançar la formació dels treballadors, també obliga aquests a assumir, per la seva banda, el repte de la formació contínua com una inversió individual.

L'empleat que vulgui garantir les seves possibilitats futures de millorar la col·locació actual o de trobar una ocupació alternativa, tant en l'empresa o entorn actual com, en general, dins del mercat de treball, ha d'aprofitar estratègicament les oportunitats que se li presentin d'actualitzar-se i, així, mantenir o millorar el seu anomenat «grau d'empleabilitat».

Per tant, el concepte d'inversió formació també assoleix la vessant del subjecte d'aquesta inversió, el qual ha de destinar la voluntat, el temps i l'esforç a millorar el «grau d'empleabilitat» si no vol posar en perill la continuïtat del lloc de treball o la qualitat d'aquest.

L'oferta genèrica de formació contínua del sistema i part de les accions de formació que promou la mateixa empresa permeten que el treballador incrementi el «grau d'empleabilitat transversal», és a dir, aquell que possibilitarà que el treballador trobi un lloc de treball, bé semblant, bé de major qualitat o bé en un entorn distint, que el que gaudeix a l'empresa actual.

D'altra banda, una part important de les accions de formació promogudes per la mateixa empresa estan destinades que el treballador incrementi el «grau d'empleabilitat específic», és a dir, el que possibilita que el treballador mantingui l'actual lloc de treball o prossegueixi la carrera laboral dins la mateixa empresa.

En qualsevol cas, la necessària renúncia⁷ en temps i lleure personal per poder continuar formant-se i mantenir el grau d'empleabilitat, és el particular concepte d'inversió individual que ha de realitzar qualsevol treballador en l'entorn actual si no vol ser escombrat per les contínues situacions de canvis tècnics i socials.⁸

LA FORMACIÓ COM A INVERSIÓ PER EXCEL·LENCIA EN LES ORGANITZACIONS

Tornant novament al punt de vista de l'empresa, la necessària actualització i modernització dels actius humans ha de considerar-se, clarament, com una inversió. Aquesta afirmació ens porta a plantejar-nos l'evolució que han de fer les unitats organitzatives (formació, RRHH, etc.) que lide- ren i dirigeixen tècnicament aquestes inversions, des d'una situació actual en què són considera- des centres de costos, a una situació en què han de transformar-se en centres de beneficis.⁹

Tanmateix, el trànsit de centre de costos a centre de beneficis és un camí plagat de difi- cultats ja que, tot i que conceptualment quasi ningú dubta de la consideració d'inversió estratè- gica que la formació té, des d'un punt de vista tècnic hi ha encara barreres importants que cal vèncer i en les qual cal avançar. Entre aquestes barreres, hem d'esmentar les següents:

- Necessitat d'homogeneïtzació del criteri del que considerem inversió en formació.
- Construcció dels sistemes de control de gestió que ens permetin realitzar una avaluació contínua dels beneficis de la formació.
- Modificació dels sistemes organitzatius per transformar definitivament els departa- ments de formació en serveis de consultoria interna per a la millora de l'actiu humà.
- Creació de protocols d'actuació entre la unitat de formació i els clients interns per po- tenciar els compromisos organitzacionals i millorar la mesura de resultats.

Malgrat que aquests quatre punts estan íntimament lligats entre si, intentarem abordar- los d'un en un.

CRITERIS PER MESURAR EL MUNTANT GLOBAL DE LA INVERSIÓ EN FORMACIÓ

Un dels punts claus és la manca d'homogeneïtat en els criteris per seleccionar els con- ceptes de cost que, convenientment agregats, delimitaran la inversió total en formació.

7. Eguiguren M. (2002). «Control de la Gestión Económica de la Formación». Comunicació presentada en el Màster en Direcció de Formació en les Organitzacions. Les Heures-Universitat de Barcelona, Barcelona.

8. García, J. (1983). *La Ciencia de la educación. Pedagogos ¿para qué?*. Ed. Santillana, Madrid.

9. Eguiguren, M. (2001). «La formación orientada a los resultados: un modelo integral para la formación en la empresa». *Capital Humano*, 2001, Ma- drid.

10. En les grans empreses catalanes, aquest percentatge és del 90,5% de les empreses. Vegeu Eguiguren, M. (2000): «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». Tesi Doctoral. Departament d'Organització d'Empreses. Universitat Politècnica de Catalunya. Barcelona. Pàgs. 154-155.

11. Eguiguren, M. (2000). Op. Cit., pàg. 143-144.

De facto, la immensa majoria d'empreses diu conèixer amb exactitud l'import total de la inversió anual en formació.¹⁰ Tanmateix, aquesta afirmació té una lectura molt especial.

Allò que les empreses diuen que coneixen amb exactitud són les partides que figuren en el seu «pressupost de formació», és a dir, aquelles partides de cost que, segons el seu sistema comptable, són part del pressupost de formació que habitualment es confecciona a la companyia i que, lògicament, són objecte d'un seguiment específic.

Això vol dir que una mateixa partida de cost que, per a una empresa, pot ser considerada com a part del pressupost de formació, pot no ser-ho per a una altra.

Així, per exemple, en un estudi realitzat en l'entorn del Departament d'Organització d'Empreses de la Universitat Politècnica de Catalunya entre els anys 1999 i 2000 i referit a les pràctiques, en l'àmbit de la formació, de la gran empresa catalana,¹¹ s'observa com els costos de desplaçament i allotjament dels alumnes d'activitats de formació són considerats com a costos inherents a aquesta formació (i, per tant, com a part integrant del pressupost), per un 66,7% de les empreses.

També a tall d'exemple, el mateix estudi certifica que, només el 41,3% de les empreses consideren com a costos inherents a la formació el cost de les hores no treballades per assistents a cursos, per bé que, fins i tot en aquests casos, aquesta sol ser una dada «extrapressupostària».

Tot i que, òbviament, aquesta és una decisió sobirana de qualsevol empresa, entenem que és important que els criteris pels quals definim que un determinat tipus de costos formi o no part del que anomenem «inversió en formació», siguin criteris sòlids i *com més homogenis en el temps millor*. L'homogeneïtat de criteris permet realitzar comparacions de major qualitat, tant interempreses com intraempresa al llarg d'una determinada sèrie temporal.

Per la nostra part, entenem que han de formar part de la inversió total en formació d'una activitat o programa concret o d'una companyia en la seva totalitat, tots aquells conceptes de cost que implícitament o explícitament signifiquin consum de recursos del programa de formació o, agregadament, de la companyia.

Aquest concepte ens obliga a dissociar la informació de gestió que normalment fem servir en els departaments de formació (la informació que ens proporciona els costos explícits, també anomenats costos patents), de la necessitat d'informació sobre tipologies de cost que consumeix una activitat i que no estan explícitament reflectits en els pressupostos (costos ocults).

Els que hem batejat com a costos ocults poden incorporar partides molt diferents si els analitzem en una empresa o en una altra depenent de quin sigui el seu sistema comptable. Així, conceptes com el cost que representen les hores no treballades pels empleats mentre estan realitzant accions de formació, es considera com a inversió en formació en unes empreses sí i en d'altres, no.

En tot cas, tot i que el sistema comptable de l'empresa no reculli determinada partida com a cost propi de la formació, els responsables de recursos humans sí que han de tenir-la en compte, des d'un punt de vista analític, a fi d'homogenitzar els criteris i presentar una xifra d'inversió tècnicament lògica.

SISTEMES DE CONTROL DE GESTIÓ PER AVALUAR ELS BENEFICIS DE LA FORMACIÓ

Un altre dels elements claus per convertir la funció de formació en un centre de beneficis per a l'empresa és la necessitat de construir sistemes (dins de l'àmbit del control de gestió) que permetin apropar-nos al mesurament dels beneficis que la realització de programes de formació aporta a una companyia.

Tot allò que no es mesura no es valora de manera suficient. Això és una cosa que ha passat tradicionalment en l'entorn de la formació a l'empresa. No s'ha disposat tradicionalment de metodologies que ens ajudin a mesurar el retorn de la inversió realitzada en formació i això, malgrat la innegable importància que té, ha afeblit el paper que els responsables de la funció

de formació i, més en general, de les funcions vinculades amb els recursos humans, tenen a les empreses.

En qualsevol cas, el que és obvi és que, ateses les característiques actuals de la comptabilitat financera, l'increment dels actius intangibles i de la capacitació que una organització pot estar portant a terme a través de les seves actuacions de formació i de les seves polítiques de recursos humans, no es veu reflectit d'una manera concreta en els seus estats financers i, per tant, és difícilment comunicable a empleats, accionistes, creditors i la societat en general.¹²

Aquesta realitat ens porta a la necessitat de construir les solucions que ens permetin calcular el benefici de la formació en l'àmbit de la comptabilitat analítica i de gestió. Així, el benefici que calculem serà un benefici que qualificarem com a «sintètic», perquè:

— No pot ser considerat un «benefici comptable» sinó un benefici artificialment calculat a través d'un model d'actuació i d'una sèrie de convencions que han de ser acceptades organitzacionalment.

— Aquest benefici sintètic no mesurarà probablement tot l'efecte que han produït les activitats de formació sinó que mesurarà una part d'aquest efecte. La resta vindrà avaluada a través del seguiment d'un conjunt d'indicadors de millora no monetaris.

Hi ha diversos models que ens permeten obtenir una lectura d'aquest benefici sintètic. Podem destacar, entre d'altres, els presentats per Barzucchetti-Claude,¹³ Meignant,¹⁴ Wade,¹⁵ Kirkpatrick¹⁶ o Phillips.¹⁷ Tots aquests models presenten característiques semblants, tot i que solen diferir tant en el grau de tendència cap a la quantificació del resultat final com en la qualitat i detall del procés d'aplicació.

Nosaltres seguirem, tot i que d'una manera esquemàtica i resumida, el fil argumental del model Gdor,¹⁸ expressat per Eguiguren¹⁹ i que es nodreix d'alguns dels elements clau dels models dissenyats per Phillips²⁰ i Kirkpatrick,²¹ si bé amb un major equilibri entre tendència al resultat monetari i al resultat no monetari, incorporant, a més, un mètode d'aplicació i procés més elaborat i detallat.

Una de les primeres decisions a l'hora d'aconseguir una aproximació al benefici sintètic que es deriva de la formació, és la de si tota la inversió en formació ha de ser avaluada o no en termes d'impacte. Probablement no tots els esforços que es realitzen en formació han de ser avaluats en aquests termes, ni totes les activitats de capacitació tenen la mateixa importància per a l'organització ni tècnicament totes elles requereixen d'una avaluació d'impacte. Per això s'incorporen en els models una sèrie de «filtres d'avaluació» que permeten discriminar quines de les activitats té sentit avaluar i de quines no cal tenir una visió del seu impacte econòmic ja que una avaluació d'una altra mena (aprenentatge, reacció, etc.) és suficient.²²

Les activitats que hagin passat el filtre han d'ordenar-se per categories o blocs homogenis d'informació. Aquesta categorització de les activitats avaluable té un objectiu múltiple:

— Pretén facilitar el disseny d'indicadors de comprovació, que és el pas següent.

— Les categories permeten organitzar la informació resultant en blocs homogenis per poder incorporar-la al quadre de comandament o document d'informació de gestió que es dissenya com a conseqüència de l'aplicació del model.

— Finalment, les categories permeten vincular el model de mesurament de l'impacte econòmic de la formació amb altres sistemes de gestió clau que pugui tenir l'organització.²³

Un cop ordenades les activitats en categories, el pas clau consisteix en la identificació d'indicadors de comprovació que hauran de ser afectats per la realització d'activitat de formació.

Entenem com a indicador de comprovació aquella variable o paràmetre vinculat a negoci que és l'expressió quantitativa i mesurable de l'objectiu formatiu de l'activitat seleccionada. Així

12. Kaplan, R.; Sweeney A. (1994). *Romero Engine Plant*. Harvard Business School, Boston.

13. Barzucchetti, S.; Claude, J.F. (1995). *Évaluation de la formation et performance de l'entreprise*. Ed. Liaisons, Rueil-Malmaison.

14. Meignant, A. (1997). *Manager la formation*. Ed. Liaisons, Rueil-Malmaison.

15. Wade, P. (1994). *Measuring the Impact of Training*. Kogan Page, London.

16. Kirkpatrick, D.L. (1998). *Evaluating Training Programs*. Ed. Berrett-Koehler Publishers, 2ª Edició, San Francisco.

17. Phillips, J.J. (1997). *Return on Investment in Training and Performance Improvement Programs*. Ed. Gulf Publishing, Houston.

18. Gestió del desenvolupament orientat a resultats.

19. Una visió suficient del model es pot veure en el capítol 9. *Costes y beneficios de la formación en las organizaciones*, Eguiguren M., págs. 221-246, de l'obra coordinada per Pilar Pineda (2002), *Gestión de la formación en las organizaciones*, Ariel, Barcelona.

20. Phillips, J.J., Op.cit.

21. Kirkpatrick, D.L., Op.cit.

22. Els filtres no són elements estandaritzables sinó que en l'aplicació a cada organització s'ha de dissenyar un sistema de filtres ad-hoc. Exemples de possibles filtres són: Percentatge d'inversió que representa una activitat en relació amb el total d'inversió en formació de la companyia, percentatge d'empleats de la companyia als quals va dirigida una activitat, importància estratègica, etc.

23. Així, hi ha diverses possibilitats. Per exemple, en organitzacions que hagin adoptat el quadre de comandament integral, les categories poden esdevenir una adaptació de les perspectives del model «Balanced Scorecard». També una organització que faci servir un sistema de gestió per competències, les categories poden estar relacionades amb les famílies competencials. En qualsevol cas, la categorització es sempre específica per a cada organització.

com els objectius formatius d'una activitat han de ser identificats juntament amb el directiu responsable dels *formands* (en realitat ens estem referint al nostre client intern), els indicadors de comprovació no solament han de ser identificats sinó consensuats amb aquest client intern.

Aquesta negociació i consens de l'indicador de comprovació és el que dona validesa organitzacional i acceptació al benefici sintètic que es derivi de l'aplicació del model.

Els indicadors de comprovació vinculats a una activitat de formació no seran necessàriament informacions de tipus monetari. És més, en la majoria de casos assistirem a l'existència d'indicadors no monetaris com ara percentatges de millora de determinada dada, ratios, temps hora/home, empleats en processos, etc.

Això implica que el següent pas del model és la identificació d'allò que anomenem «factors de conversió», entesos com aquell multiplicador que, aplicat a un indicador determinat, converteix la dada no monetària de l'indicador en l'impacte esperat de l'evolució d'aquesta dada en el marge d'explotació del compte de resultats.

La multiplicació del factor de conversió per l'evolució de l'indicador ens donarà el benefici monetari sintètic provocat per la realització de l'activitat de formació

Un element addicional, un cop calculat aquest benefici, és la possible necessitat d'aïllament de l'efecte de la formació d'altres factors que hagin pogut tenir influència en l'entorn. L'aplicació o no de tècniques per aïllar l'efecte de la formació és un altre dels aspectes a consensuar amb el client intern. Aquest consens és clau per donar credibilitat i fiabilitat tècnica al sistema.

En qualsevol cas, no sempre serem capaços de trobar factors de conversió idonis per a un indicador en concret. En aquests casos, simplement no és imprescindible buscar el factor de conversió i el nostre model de mesura de l'impacte de la formació haurà de conformar-se amb un seguiment d'aquesta activitat a nivell de l'indicador de comprovació. La recerca a ultrança d'un factor de conversió, encara que freguem l'absurd pel simple fet d'intentar aconseguir una dada monetària a tota costa, pot perjudicar la credibilitat i acceptació de les dades finals del model.

La definició d'aquests models d'anàlisi de l'impacte econòmic de la formació es completa amb la utilització d'eines simples de recollida i/o observació de la informació, selecció de mostres per a aplicació de les eines, etc.

ESTRUCTURA DE CONSULTORIA INTERNA, IMPACTE DE LA FORMACIÓ I ACTIU HUMÀ

Probablement, després de la lectura de les pàgines anteriors, a ningú no se li escapi que la filosofia que impera al darrere de la consideració decidida de la formació com una inversió empresarial i, per tant, incorporant un mesurament racional i complet del que considerem com a tal inversió, a més, lògicament, de la construcció de mètodes i sistemes per a l'avaluació del benefici i impacte que aquesta inversió provoca, té implicacions de fons en el marc organitzatiu, especialment en aquelles unitats que s'especialitzen en la gestió dels recursos humans.

L'anàlisi cost-benefici en gestió dels recursos humans no queda tan sols en l'àmbit avaluatiu. És més, cap sistema de control de gestió en cap àmbit de l'activitat empresarial pot ser considerat com un simple i innocent detall tècnic dins de la disciplina de la comptabilitat de gestió.

En efecte, la correlació entre estratègia, objectius empresarials a llarg termini i sistemes de control de gestió, és òbvia. En el cas que ens ocupa, el de les unitats de gestió de recursos humans (UGRH), la implementació de sistemes de seguiment de la gestió com el que hem analitzat resumidament a les pàgines anteriors, només pot donar-se en companyies que consideren que les unitats de negoci pertanyents a la tecnoestructura,²⁴ o unitats de tipus staff, són veritables centres de benefici els clients dels quals són la resta d'unitats de l'empresa.

Així, aquestes UGRH poden perfectament tenir els seus objectius en clau de compte d'explotació i de client i, en aquest cas, el tipus d'eines que hem descrit, són eines que han de permetre a l'organització que les seves unitats de negoci puguin fer un seguiment correcte de la seva actuació des d'aquesta perspectiva de centre de beneficis.

En aquest tipus d'organitzacions centrades en el client en què fins i tot les unitats de tipus staff tenen els seus clients interns i els seus objectius finalistes en clau de millores de la qualitat i de la rendibilitat, l'estructuració interna de les UGRH ha de canviar i passar de ser una estructura basada en processos (selecció, formació, relacions laborals, etc.) a una estructura més centrada en el client.²⁵

Així, haurem de trobar-nos amb estructures de consultoria interna en les quals cada consultor —a més de poder tenir la seva especialitat de coneixement específic en l'àmbit dels processos— actuï com un executiu de comptes amb els seus clients interns assignats i els seus objectius de rendibilitat i de millora de l'actiu humà que seran necessàriament compartits amb els objectius de negoci de cadascun dels seus clients.

Només UGRH que s'estructurin com a serveis de consultoria interna amb objectius de rendibilitat compartits amb els seus clients interns poden dur a terme una funció proactiva i rendible en gestió de recursos humans en general que porti a una millora contínua en la valoració de l'actiu humà de l'organització.

Per tant, la implementació de sistemes de seguiment cost-benefici de la formació en les organitzacions en el sentit que hem analitzat en pàgines anteriors, no és en absolut un tema purament tècnic vinculat a la implantació d'un sistema de mesurament diferent per a aquelles funcions que ja feïem habitualment, sinó que té un impacte definitiu en la pròpia estructuració, filosofia i, fins i tot, contingut d'aquestes funcions.

Aquest tipus de sistemes de control de gestió de les UGRH, només pot ser implantat en organitzacions madures, conscients de la necessitat que tota l'organització estigui abocada cap al client, intern o extern, com a punt clau per a la consecució de la rendibilitat empresarial, organitzacions que no tenen por de modificar de manera substancial estructures de funcionament tradicionals per noves estructures que impliquen un compromís molt més gran.

PROTOCOLS D'ACTUACIÓ, COMPROMÍS ORGANITZACIONAL I CONSULTORIA INTERNA

Aquest canvi organitzatiu, de les estructures tradicionals i processuals de les UGRH a estructures de negoci modernes basades en sistemes de consultoria i amb objectius de negoci compartits amb el client intern, té unes altres implicacions en la mateixa manera d'afrontar el dia a dia de les UGRH.

Estem acceptant implícitament que les unitats de consultoria interna treballen amb els seus clients interns per aconseguir objectius de negoci compartits basats en l'evolució del «benefici sintètic» i en indicadors no monetaris de negoci.

El mateix adjectiu «sintètic», afegit a la paraula «benefici», juntament amb els processos d'obtenció d'aquest benefici, que hem repassat més amunt, ens porta a posar un èmfasi especial en alguns dels elements d'aquest procés d'avaluació i que són també essencials en la definició de com han d'enfocar-se globalment els treballs de consultoria interna:

- El tècnic de la UGRH és un consultor amb els seus clients interns i amb els seus objectius de rendibilitat de negoci compartits amb aquests.
- En molts dels casos, el benefici que s'obtindrà de la relació UGRH-client intern, serà un benefici sintètic.
- L'obtenció de benefici sintètic requereix d'un intercanvi madur d'informació prèvia entre consultor i client intern per detectar els problemes a solucionar o identificar els objectius de millora.
- L'aplicació dels instruments d'avaluació del benefici provocat per l'actuació de les UGRH, requereix d'un consens complet —compromís organitzacional— entre client intern i consultor.
- El benefici sintètic que s'obtingui de l'aplicació del treball de les UGRH, ha de gaudir, doncs, d'una total acceptació per part del client intern i de l'organització en general.

25. Pel que fa a la formació en les organitzacions i les estructures organitzatives, podem veure un treball interessant dins Pons, O. (2000), La formació a les organitzacions: una perspectiva des del disseny organitzatiu de Mintzberg, Tesi doctoral, Departament d'Organització d'Empreses, Universitat Politècnica de Catalunya, Barcelona.

Tots aquests elements requereixen de protocols d'actuació absolutament diferents per part dels professionals de les UGRH. En el seu nou rol de consultors interns, s'enfronten a una tasca delicada en què són o poden ser corresponsables de determinats objectius de negoci en els àmbits de millora de l'actiu humà per a cadascun dels seus clients interns.

Per aquest motiu, els professionals, consultors interns de les noves UGRH, han de tenir un coneixement molt més profund del negoci de la companyia, així com un coneixement més gran de determinats àmbits del món de la gestió en general (visió estratègica, comercial i financera), sense oblidar la seva lògica especialització en alguns dels processos clàssics de la gestió de recursos humans.

Així mateix, aquests professionals s'han d'acostumar treballar amb les eines de gestió pròpies de la consultoria en què el binomi client-projecte cobra una gran importància, essent la gestió per projectes una de les eines principals per a un consultor.

El disseny de protocols d'entrevista entre client intern i consultor de la UGRH és un element molt important, ja que permet facilitar l'obtenció d'informació de valor per al disseny adequat de programes de formació i desenvolupament a més de possibilitar el consens de quins han de ser els criteris d'avaluació d'una activitat (indicadors de comprovació, factors de conversió, etc.) en termes d'impacte.

CONCLUSIONS

L'anàlisi cost-benefici de les activitats de formació en les organitzacions no es pot contemplar com una cosa aïllada i pertanyent a la família de solucions en l'àmbit de l'avaluació.

Els mètodes per mesurar l'impacte econòmic de la formació es basen en l'obtenció del «benefici sintètic» o benefici artificialment construït. Per a aquesta obtenció es requereix d'un procés sòlid i rigorós que sigui consensuat per entre les persones de les UGRH i els seus clients interns.

L'aplicació de sistemes de mesurament de la inversió en formació que siguin homogenis i rigorosos (i que permetin, per tant, una millor anàlisi d'aquesta inversió a través del temps i en comparació amb altres organitzacions o sectors), juntament amb la utilització de mètodes per avaluar l'impacte en termes monetaris i finalistes, té implicacions culturals o organitzatives més enllà de la pròpia avaluació.

L'organització que avalua la seva formació en termes d'impacte ha de treballar, dins l'àmbit de les UGRH, sota un disseny estructural de consultoria interna, clarament orientada al client —intern o extern— i al resultat i, a més, dotar-se d'eines de gestió que possibilitin el consens de les actuacions i dels criteris d'èxit d'aquestes.

Per últim, un sistema d'informació de gestió d'aquestes característiques, tan sols sobreviurà en organitzacions que estiguin en una fase de prou maduresa per acceptar els canvis organitzatius i d'enfoc cultural que es deriven de l'aplicació d'aquests, o que hagin promogut ja aquests canvis i s'estiguin dotant d'eines de gestió per perfeccionar-los i omplir-los de contingut.

Bibliografia

- AEDIPE, *Estudio sociolaboral de Cataluña*, Informe anual, 1996, 1997, 1998, Barcelona.
- AMAT, O. i PINEDA, P. (1996): *Aprender a Enseñar*, Ed. Gestión 2000, S.A. Barcelona.
- BARCEINAS, F., OLIVER, J., RAYMOND, J. L. i ROIC, J. L. (2000): «Los rendimientos de la educación y la inserción laboral en España», *Papeles de Economía Española*, núm. 86, págs. 128-148, Fundación de la Cajas de Ahorros Confederadas para la Investigación Económica y Social. Madrid.
- BARNET, A. (1998): «Así nos organizaremos en el futuro», *La Vanguardia*, págs.45-48, Barcelona.
- BARZUCCHETTI, S. i CLAUDE, J. F. (1995): *Évaluation de la formation et performance de l'entreprise*, Ed. Liaisons, Rueil-Malmaison.
- BUCKLEY, R. i Caple, J. (1991): *La Formación. Teoría y Práctica*, Díaz de Santos, Madrid.
- ECUIGUREN, M. (2000), «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», Tesi Doctoral, Departamento de Organización de Empresas, Universidad Politécnica de Catalunya, Barcelona.
- (2002): «Control de la Gestión Económica de la Formación», Comunicació presentada en el Màster en Direcció de Formació en les Organitzacions, Les Heures-Universitat de Barcelona, Barcelona.

- FONT, A. (1993): «La Funció de la Formació i del Desenvolupament a les Organitzacions», Tesi Doctoral, Departamento de Didáctica y Organización Escolar. División de Ciencias de la Educación. Universidad de Barcelona. Barcelona.
- (1997): «Estrategias para la formación en las organizaciones», Apunts de la sessió impartida en el curs de doctorat: «Empresa i Formació», Departament d'Organització d'Empreses, Universitat Politècnica de Catalunya, Barcelona.
- GARCÍA, J. (1983): *La Ciencia de la educación. Pedagogos ¿para qué?*, Ed. Santillana, Madrid.
- GARCÍA ECHEVARRIA, S. i DEL VAL, M. T. (1996): *Los recursos humanos en la empresa española*, Ed: Diaz de Santos, Madrid.
- KAPLAN, R. i NORTON, D. (2000): *Cuadro de mando integral*, Ed: Gestión 2000, Barcelona.
- KAPLAN, R. i Sweeney A. (1994): *Romero Engine Plant*. Harvard Business School, Boston.
- KIRKPATRICK, D. L. (1998): *Evaluating Training Programs*, Ed: Berrett-Koehler Publishers, Segona edició, San Francisco.
- LLINÁS, X., Solé, F., PONS, O. i TORRENS, C. (1993): *Necesidades de formación continua en áreas técnicas y económicas en Cataluña*, Institut Català de Tecnologia, Departament d'Organització d'Empreses, Universitat Politècnica de Catalunya, Barcelona.
- LLINÁS, X., Solé, F. i TORRENS, M^a. C. (1994a): «Necesidades de Formación en Cataluña», Societat Catalana de Tecnologia, Col·lecció de Tecnologia, núm. 2, Barcelona.
- MAJÓ, J. (1997): *Xips, Cables i Poder*, Edicions de la Universitat Oberta de Catalunya, Barcelona.
- MEIGNANT, A. (1997): *Manager la formation*, Ed. Liaisons, Rueil-Malmaison.
- MINTZBERG, H. (1988): *La estructuración de las organizaciones*, Ed. Ariel, Barcelona.
- PINEDA, P. (1994): *La Formació a l'empresa: planificació i avaluació*, Ed. Ceac, Barcelona.
- (coord.). (2002): *Gestión de la formación en las organizaciones*, Ed. Ariel Educación, Barcelona.
- PHILLIPS, J. J. (1997): *Return on Investment in Training and Performance Improvement Programs*, Ed. Gulf Publishing, Houston.
- PONS, O. (2000): «La formació a les organitzacions: una perspectiva des del disseny organitzatiu de Mintzberg», Tesi Doctoral, Departament d'Organització d'Empreses, Universitat Politècnica de Catalunya, Barcelona.
- RAMÍREZ DEL RÍO, A. (1997): *Valoración de la Formación: cómo rentabilizar los costes de la formación*, Ed. Griker División, Madrid.
- RIPOLL, V. (coord.) (1993): *Introducción a la contabilidad de gestión. Cálculo de Costes*, Ed: Mc. Graw Hill, Madrid.
- SALAS VELASCO, M. (2001): *Aspectos económicos de la educación*, Ed: Grupo Editorial Universitario, Granada.
- SARRAMONA, J. (1989): *Fundamentos de Educación*, CEAC, Barcelona
- SEGRELLES CUCALA, F. (1996): «Evaluación de la Formación», Aedipe, págs. 45-56, Madrid.
- SIERRA BRAVO, R. (1998): *Técnicas de investigación social*, Ed: Paraninfo, Madrid.
- SOLÉ PARELLADA, F. i CASTELLS, E. (1993): «La Formació», *Quaderns de Competitivitat*, Direcció General de Indústria, Generalitat de Catalunya, Barcelona.
- SOLÉ PARELLADA, F. i CAÑABATE, A. (1994a): «La tecnologia i la formació. Del residual al substancial», *Revista Econòmica de Catalunya*, núm. 26, Col·legi d'Economistes, Barcelona, págs. 99-109.
- WADE, P. (1994): *Measuring the Impact of Training*, Kogan Page, London.