

Guía práctica para conectar estrategia y formación

Guía visual y dos herramientas imprescindibles para conectar los planes de formación con la estrategia.

Roberto Corral

Ejemplos con dos casos reales:
FASI y
SYNTHON HISPANIA

theflowfactory

Índice

CONECTAR ESTRATEGIA Y FORMACIÓN REQUIERE DOS ACCIONES FUNDAMENTALES	3
• Introducción	4
• ACCIÓN 1: Conectar el proceso de la formación con el de la estrategia	7
• ACCIÓN 2: Alinear los objetivos de la formación con los de la estrategia	8
 TÉCNICAS PARA CONECTAR ESTRATEGIA Y FORMACIÓN	 9
• Técnica 1. Mapa de Conexiones	10
• Ejemplo. Mapa de Conexiones en FASI	14
• Técnica 2. Disponibilidad de Capital Humano	18
• Ejemplo. Disponibilidad de Capital Humano en FASI	31
 CASO SYNTHON HISPANIA	 38
 GLOSARIO DE CONCEPTOS BÁSICOS	 50
 Referencias bibliográficas	 72

Conectar estrategia y formación
requiere
dos acciones fundamentales

Introducción

Robert Kaplan y David Norton nos enseñaron en 1996, con la publicación del Cuadro de Mando Integral, la importancia de tomar en serio la formación de las personas para el éxito de la estrategia en cualquier organización y sector. Hoy en día, en pleno siglo XXI, nadie duda del papel determinante que juega el capital humano en la competitividad de las empresas. Sin embargo, la experiencia nos muestra que la falta de integración entre la estrategia y la formación es un hecho frecuente en muchas organizaciones. Es un problema grave ya que en la gran mayoría de las organizaciones, el capital humano es un activo importantísimo y determinante para lograr los objetivos estratégicos.

Conectar estrategia y formación requiere **dos acciones fundamentales:**

- 1) Conectar el proceso de la estrategia con el de la formación
- 2) Alinear los objetivos de formación con los objetivos de la estrategia



Para ponerlas en práctica, le facilitamos **2 técnicas:**

- 1 Mapa de conexiones
- 2 Disponibilidad de Capital Humano

Qué es el proceso de la estrategia

Tradicionalmente se suele hablar de Planificación estratégica y no tanto de proceso de la estrategia. En realidad se trata de un proceso continuo y cíclico que requiere una gestión sistemática.

La gestión de la estrategia se suele plantear como un plan (Plan Estratégico) y su correspondiente implementación. Sin embargo, la estrategia es algo vivo que debe revisarse y reformularse con regularidad a medida que evoluciona la implementación y el contexto de partida.

El concepto de proceso resulta más apropiado, ya que en realidad se trata de una serie de actividades que se llevan a cabo de forma continua y cíclica.

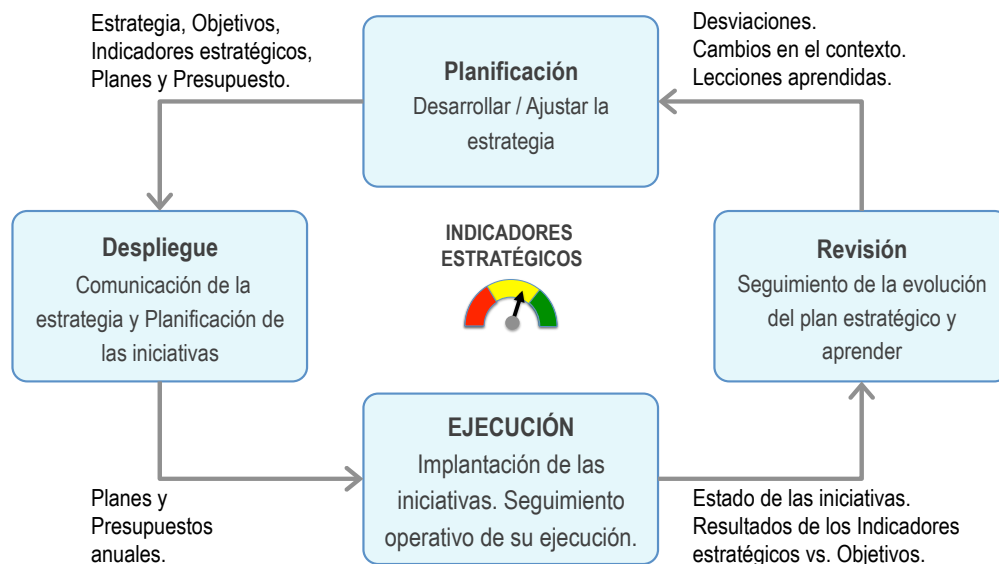


Figura 1. Proceso de la estrategia

Estudios realizados (p.e. Kaplan & Norton, 2006) muestran que las organizaciones que gestionan la estrategia como un proceso formalizado obtienen mejores resultados que las que no lo hacen.

Qué es el proceso de la formación

La formación se puede concebir como un proceso: una secuencia de actividades con la participación de diferentes personas en la organización.

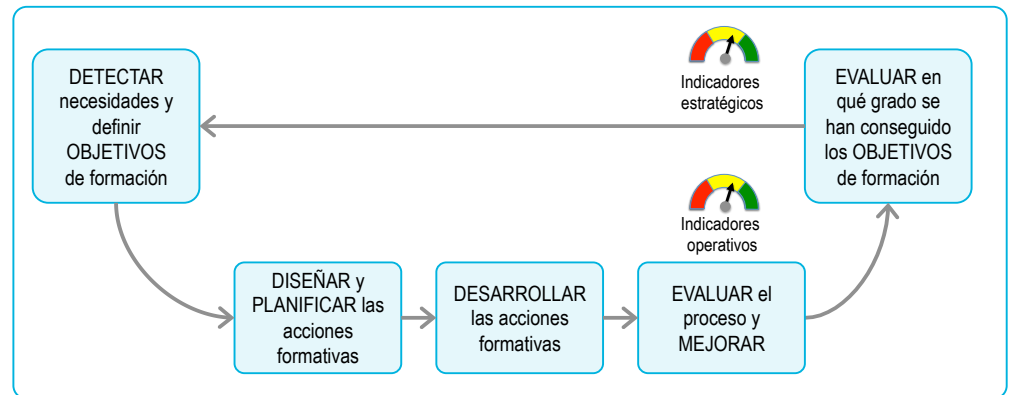


Figura 2. Proceso de la formación

Concebir la formación como un proceso implica que podemos aplicar las técnicas del ámbito de Gestión basada en Procesos (también conocido como Business Process Management) para que la formación sea eficaz en la consecución de sus objetivos, eficiente en el uso de los recursos necesarios, que sea ágil y que se mejore de forma continua.

El proceso de la formación, a alto nivel, son 5 etapas que transcurren en un ciclo continuo, normalmente anual.

1. Detectar las necesidades en desarrollo de las competencias de las personas y establecer los objetivos anuales de formación.
2. Diseñar las acciones formativas correspondientes y planificar su realización.
3. Desarrollo de las acciones formativas. Llevarlas a cabo.
4. Evaluar cómo han transcurrido tales acciones y tomar las decisiones correspondientes para mejorar la operativa.
5. Evaluar en qué grado se han conseguido los objetivos anuales de formación y, con este aprendizaje, realimentar la etapa 1.

ACCIÓN 1. Conectar el proceso de la formación con el de la estrategia

Conectar sólidamente ambos procesos significa que, al menos, estos tres elementos de información fluyen de un proceso al otro de un modo sistemático:

1. El plan estratégico (líneas estratégicas, objetivos, iniciativas y presupuesto) y la detección de necesidades de formación están estrechamente vinculadas.
2. La misión, visión y valores de la organización se despliegan en toda la organización. Y, por tanto, también impregnan las decisiones relativas a la planificación y diseño de las acciones formativas.
3. La valoración de los datos de los indicadores de la formación realimenta el seguimiento de los planes estratégicos. Es decir, sirve para evaluar en qué grado se han cubierto las necesidades estratégicas de formación y, por tanto, decidir las acciones o ajustes correspondientes.



Figura 3. Conectar el proceso de la formación con el de la estrategia.

Nota: en la terminología de gestión de procesos, estos puntos de conexión se llaman entradas y salidas del proceso (ver Mapa de Procesos en Conceptos Básicos)

ACCIÓN 2. Alinear los objetivos de la formación con los de la estrategia

Decimos que los objetivos están alineados cuando ambos apuntan en la misma dirección y, por tanto, son coherentes entre sí.

No solamente han de ser coherentes los enunciados de los objetivos, sino también las correspondientes acciones, calendarios y presupuestos para lograrlos.

Por ejemplo, supongamos que se quiere lograr un incremento de las ventas del 20% en el próximo año. Y en un análisis de las competencias del departamento de ventas se ha detectado que es imprescindible desarrollar las habilidades de comunicación y trabajo en equipo. Lo coherente sería, por ejemplo, planificar la formación en el primer trimestre y esperar “los frutos” del incremento de las ventas a final de año.

Si la organización ya aplica un sistema de planificación estratégica basada en el Cuadro de Mando Integral, el alineamiento de dichos objetivos vendrá facilitado por la propia metodología. Si no es así, le recomendamos que se familiarice, por ejemplo, con el método de los mapas estratégicos (Kaplan & Norton, 2004). Le resultará muy útil para responderse a sí mismo las preguntas claves que le permitirán vincular el desarrollo del capital humano con las directrices estratégicas de la compañía.

Veamos a continuación las técnicas que facilitan la puesta en práctica de estas dos acciones: Mapa de Conexiones y Disponibilidad de Capital Humano.

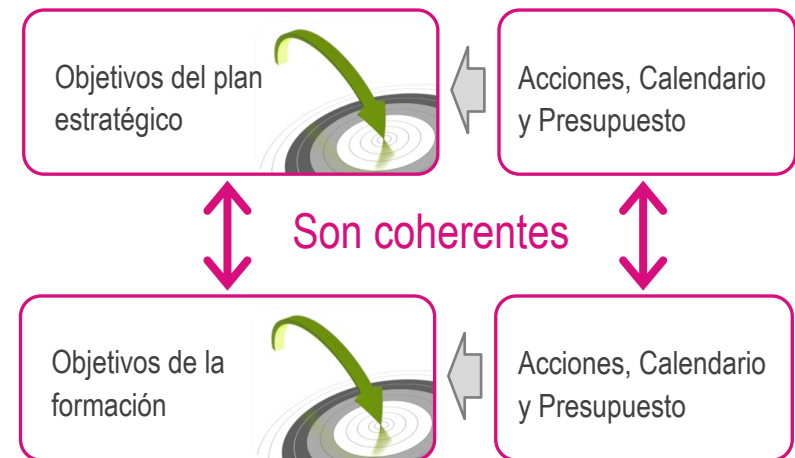


Figura 4. Alinear los objetivos de la formación con los de la estrategia

Técnicas para conectar estrategia y formación

1

Mapa de Conexiones

EJEMPLO. Caso FASI

2

Disponibilidad de
Capital Humano

EJEMPLO. Caso FASI

Caso SYNTHON HISPANIA

“Estar convencidos de que las personas son el centro es la clave de nuestro éxito.”

Mari Carmen Córdoba

Manager de Capital Humano. Synthon Hispania

Synthon Hispania



Fuente: Synthon

Synthon es una multinacional farmacéutica de origen holandés. Y cuya misión es hacer que la salud sea más asequible, aumentando el acceso de medicamentos importantes a través de la provisión de medicamentos genéricos de alta calidad, pequeñas moléculas, biosimilares y nuevas entidades químicas y biológicas. Synthon centra sus actividades en las áreas terapéuticas de la esclerosis múltiple y la oncología.

El grupo tiene presencia directa en 9 países, aunque sus productos se venden en más de 80 países a través de las licencias a otros laboratorios. Cuenta con una plantilla de unos 1400 personas, que son la base de la Compañía.

Synthon Hispania es la filial española que está ubicada en Sant Boi de Llobregat (Barcelona) y la componen una plantilla de 320 personas (datos del 2012).

Synthon Hispania es actualmente un referente en la gestión de las personas y, en particular, en la gestión de la formación. Veamos a en este caso cómo se pone en práctica la integración de la estrategia y la formación.

Glosario de conceptos básicos

Proceso

Mapa del proceso

BPMN (Business Process Modeling Notation)

Propietario del proceso

Indicadores operativos

Ciclo de control

Ficha del proceso

Eficacia y Eficiencia

Indicador NPS (Net Promoter Score)

Ciclo de Mejora Continua (PDCA)

Proceso de la estrategia

Indicadores estratégicos

Cuadro de Mando Integral

De las disciplinas de la gestión de procesos y de la planificación estratégica, he preparado un breve glosario de conceptos básicos que le pueden servir de apoyo para la comprensión de las técnicas descritas en este libro.

La descripción de los conceptos es una elaboración propia y simplificada, que pueden incluir las propuestas de diversos autores, de los que incluimos las referencias bibliográficas.

Quiénes somos

theflowfactory

Nos apasiona buscar la simplicidad y poner Lean Thinking en acción para que las organizaciones fluyan.

Con la experiencia de más de 15 años, realizando proyectos de consultoría y formación para empresas, hemos creado la versión de cursos online y recursos THE FLOW ACADEMY.

Programas de formación para empresas:

[FORMACIÓN LEAN](#)

Proyectos habituales que llevamos a cabo:

[CONSULTORÍA LEAN](#)



theflowfactory

Lean Thinking en acción

www.theflowfactory.es