

VERSIÓN DE MUESTRA

Descargar el caso completo en www.theflowacademy.online

CÓMO CONECTAR
EL PLAN DE FORMACIÓN Y
EL PLAN ESTRATÉGICO

Caso FASI

Roberto Corral



Título: Caso FASI. Cómo conectar los planes de formación con la estrategia.
Autor: Roberto Corral
Consultor Lean Thinking. Socio fundador de THE FLOW FACTORY
www.theflowfactory.es

Diseño de la portada: The Flow Factory
Diseño interior e ilustraciones: The Flow Factory

Publicado por THE FLOW ACADEMY www.theflowacademy.info
Formato digital. Edición 2. Fecha: 1-marzo-2020. Barcelona. España.

Copyright © Roberto Corral 2020

Índice

INTRODUCCIÓN	4
DOS ACCIONES FUNDAMENTALES PARA CONECTAR FORMACIÓN Y ESTRATEGIA	7
HERRAMIENTA: MAPA DE CONEXIONES	9
HERRAMIENTA: INDICADOR DE DISPOINBILIDAD DE CAPITAL HUMANO	11
CÓMO APLICÓ FASI ESTAS DOS HERRAMIENTAS PARA DISEÑAR EL PLAN DE FORMACIÓN	13
MEJORA DEL PROCESO DE LA FORMACIÓN EN FASI	24
CONCLUSIÓN	28

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



2 herramientas para ponerlas en práctica:

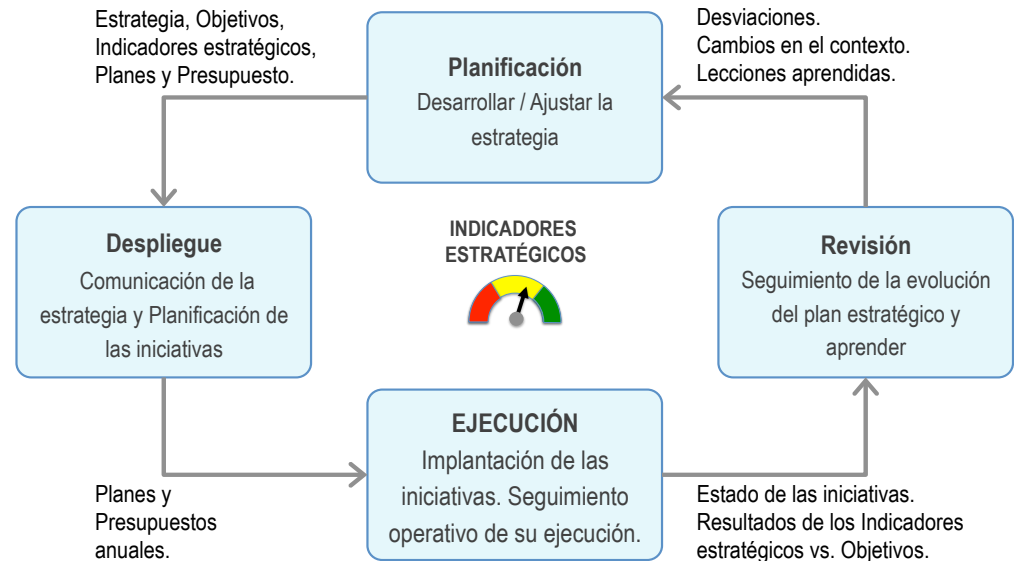
- 1 Mapa de conexiones
- 2 Indicador de Disponibilidad de Capital Humano

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.



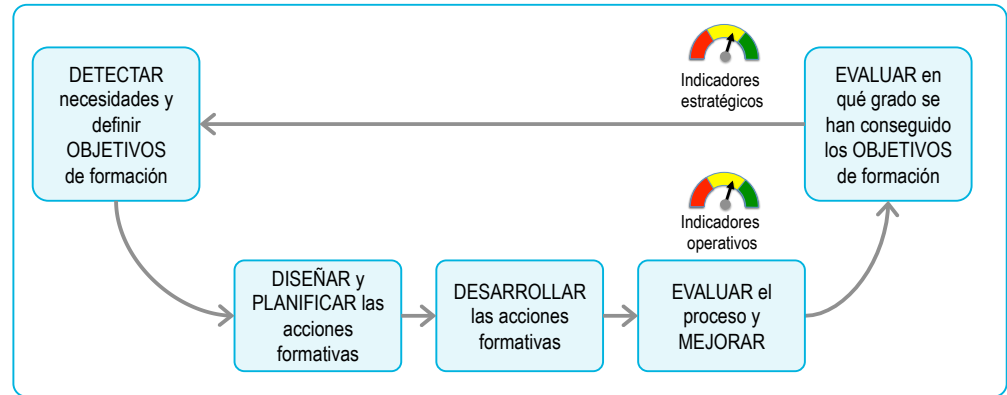
Estudios realizados (p.e. Kaplan & Norton, 2006) muestran que las organizaciones que gestionan la estrategia como un proceso formalizado obtienen mejores resultados que las que no lo hacen.

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.

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.

Cómo aplicó FASE estas dos herramientas para diseñar el Plan de Formación



Fuente: FASI

fasi. fundació
acció
social
infància

www.fasi.cat

FASI es una fundación sin ánimo de lucro, fruto de la colaboración entre el sector público, el sector privado y el tercer sector. Desarrollan proyectos para la atención de la infancia en riesgo social. Para ello dispone de 11 Casas de Niños en Cataluña. En cada Casa se cuenta con un equipo de profesionales en educación social, psicología, pedagogía, trabajo social y trabajo familiar. La sede está ubicada en Barcelona y su plantilla la forman un total de unas 100 personas.

Es una organización joven y creciente que inicia su actividad en el 2010. Ya desde el inicio, FASI destaca por la gestión de las personas como pilar central de su estrategia y por su vocación innovadora, cuyo enfoque se centra en dos ámbitos:

- el modelo de intervención, en el que se ayuda al niño conjuntamente con su unidad familiar, y
- el modelo de estructura organizativa, en que se atiende a los niños y sus familias en grupos reducidos y en su propio territorio.



Historia de Adelaida y su hijo Gabi de 8 años, que vive en una Casa de Niños de FASI.

<http://vimeo.com/87255998>

Ya en el 2012, FASI había conseguido lo más difícil: hacer que la formación actúe realmente como un motor que impulsa la estrategia. Sin embargo, quedaba por delante un reto nada sencillo: Sistematizar la gestión de la formación para que siga impulsando la estrategia en una organización que se consolida y crece en tamaño.

Este era uno de los objetivos centrales para el año 2014 y que debería materializarse ya con el Plan de Formación del 2014. Para llevar a cabo este objetivo, se tomó como referencia el modelo del proceso de la formación y los métodos propuestos en este libro.

Para robustecer la integración entre la estrategia y la formación, se utilizó el Mapa de Conexiones a partir de la plantilla que veremos a continuación. Una vez realizado, la directora de RR.HH., el director General y el director de Calidad analizaron en una reunión los puntos débiles del mapa. Como consecuencia de este análisis, y utilizando como herramienta el Mapa de Conexiones, se tomaron decisiones sobre cómo fortalecer las entradas y salidas para mejorar la integración entre la estrategia y la formación.

Las principales mejoras que se llevaron a cabo fueron las siguientes:

- **Indicador de Disponibilidad de Capital Humano** (técnica que veremos a continuación)
- **Se formalizaron las entradas de otros procesos** como “Análisis de la Intervención” (de los profesionales en las Casas de Niños) y de “Evaluación de desempeño”.
- **Un nuevo sistema de evaluación de competencias.** Este era uno de los puntos débiles que se detectaron al valorar la situación de partida. El sistema que tenían era demasiado subjetivo y los criterios de evaluación de las competencias eran ambiguos, por lo generaban muchas dudas.

Veamos cómo quedó el Mapa de Conexiones de FASI revisado ya con las mejoras que se realizaron.

theflowfactory

Lean Thinking en acción

www.theflowfactory.es

www.theflowacademy.info