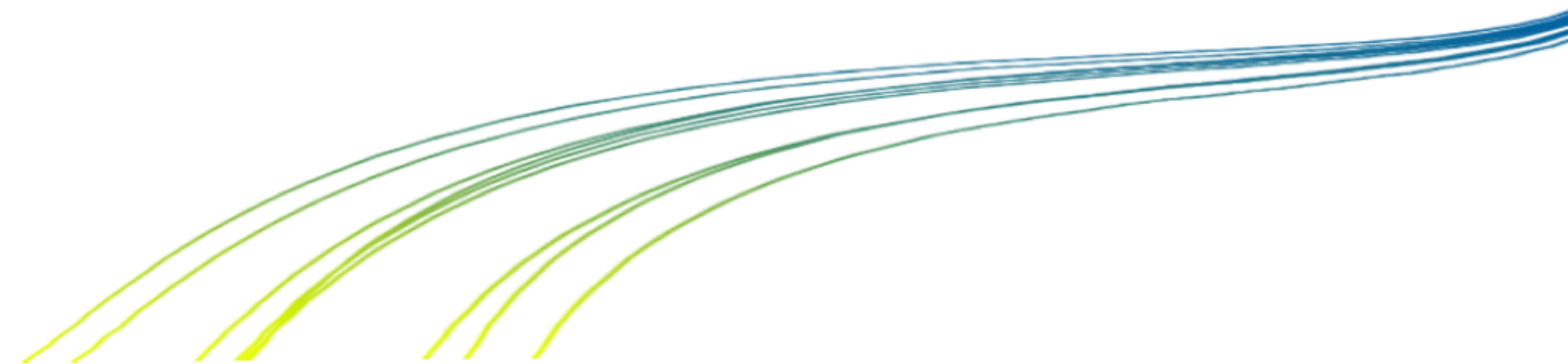


Caso Synthon Hispania

6 elementos decisivos para integrar la formación y la estrategia

por Roberto Corral
www.theflowfactory.es

theflowfactory
organizaciones que fluyen



Nota: Agradecemos enormemente la colaboración en la realización de este caso a Mari Carmen Córdoba, Manager de Capital Humano en Synthon Hispania; a Flor Sánchez, Doctora en Psicología y Profesora en el Departamento de Psicología Social y Metodología y en el Máster de Dirección de RR. HH. de la Universidad Autónoma de Madrid; y a Francesc Selva, trainer de The Flow Factory, experto en el desarrollo de habilidades interpersonales y directivas.

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 en el 2012.

En el 2007 inició un proyecto de fuerte cambio cultural. A los dos años ya conseguía grandes avances, por ejemplo aumentar la productividad un 26% y reducir los costes de producción un 28%. Y no sólo esto, cuando se les pide a las personas de Synthon Hispania que evalúen afirmaciones como “Estoy orgulloso de trabajar en Synthon” o “Recomendaría Synthon como un buen lugar de trabajo” las puntuaciones son de 8,6 y 8,8 sobre 10 en el año 2009, mientras que en el 2007 eran de 6,4 y 6,3.

La historia de este cambio comenzó en el 2007, cuando se produjo un cambio en la dirección de Synthon Hispania. El nuevo director general junto con su equipo directivo se encontraron con una serie de amenazas para el éxito de la empresa; básicamente éstas estaban asociadas al servicio que se daba a los clientes, a los costes, y al estilo de gestión de personas. A raíz de este diagnóstico deciden hacer un cambio hacia un entorno de alto rendimiento. La idea era conseguir generar el compromiso y la máxima contribución de sus colaboradores para así poder conseguir resultados.

Sigue ocupando las primeras posiciones en el ranking de las mejores empresas para trabajar en España, como por ejemplo, “Great Place to Work”. También ha obtenido varios reconocimientos como el Premio Capital Humano en la categoría de Gestión Integral de Recursos Humanos.

El departamento de Capital Humano

Cada departamento tiene formalizada una “Misión Estratégica” que interiorizan y utilizan como objetivo estratégico. Y por tanto, miden su progreso sistemáticamente con indicadores. Mari Carmen Córdoba, manager del departamento de Capital Humano, explica la misión de su departamento como:

“ser la mejor empresa para aquellos que quieran dar lo mejor de sí mismos”

Además de los indicadores que hablan por sí solos, y que están expuestos en el hall de la recepción, se nota claramente que no son palabras vacías. Todo el equipo directivo tiene la fuerte convicción de que las personas son las que marcan la diferencia y que son la principal ventaja competitiva de Synthon Hispania. No les gusta utilizar el término “empleados” sino colaboradores. Tampoco utilizan “Recursos Humanos” sino Capital Humano. Los matices también importan.

Para que la misión se convierta en realidad y no se quede en una simple declaración de intenciones, se ponen en práctica estos mecanismos:

- Mapa de la Estrategia de Synthon: donde el desarrollo de los colaboradores es un pilar de la estrategia.
- Scorecard: Indicadores estratégicos de todos los departamentos.
- Proceso de la Formación estrechamente conectado con la Evaluación de Desempeño.
- Una declaración de valores que tratan como “competencias generales”. Es decir, para que los valores no se queden solo en papel, son las competencias y se miden el nivel de sus colaboradores en cada una de estas competencias, y promoviendo la formación para cubrir los posibles gaps.

Cada departamento tiene asignada su lista de KPIs (*Key Performance Indicators*) o indicadores clave de desempeño, y que se agrupan en dos niveles: estratégico y departamento. Capital Humano utiliza el siguiente Scorecard:

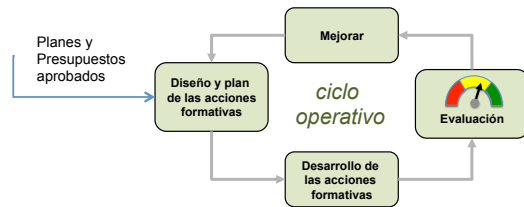
- Nivel estratégico: GPTW (Great Place to Work), Absentismo y Accidentabilidad
- Nivel de departamento: N° de Promociones (horizontales y verticales), Bajas Voluntarias (personas que dejan Synthon) y Landing (encuesta sobre nuevas incorporaciones)

Los retos actuales:

- Mantener (si no mejorar) el alto nivel de Great Place to Work conseguido en los últimos años. Cada vez con más limitaciones en presupuesto que deberán ser suplidas con creatividad e ilusión.
- Seguir “sorprendiendo”.

Veamos cómo se lleva a cabo el proceso de la formación y cómo se pone en práctica cada uno de los elementos clave del modelo propuesto.

Cómo lleva a cabo el proceso de la formación



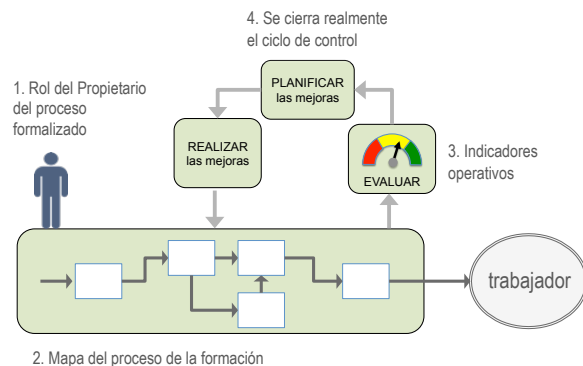
Diseño y desarrollo de las acciones formativas

El diseño y priorización de las acciones formativas se nutre principalmente de los **GAPs** de necesidades formativas del **proceso de Evaluación de Desempeño**. Se complementa con la información de la Gestión del Talento y con las propuestas formativas de Auto-diagnóstico del colaborador.

Las acciones formativas se organizan en torno a 7 tipos de acciones:

- Cursos de competencias técnicas
- Cursos de competencias generales
- Transferencias de conocimiento entre colaboradores: En caso de cursos externos, el participante organiza una sesión para compartir lo aprendido.
- Coaching interno: utilizando herramientas de Coaching logramos incrementar el performance del colaborador
- Tutoring: acompañamiento de una persona cercana experta en la materia
- Stages: Estancias temporales en otros departamentos o filiales de Synthon

(ver el diagrama del proceso en el apartado siguiente)



Proceso bajo control y en mejora continua

Mari Carmen Córdoba, desde su función de manager de Capital Humano, es quién asume el rol de propietaria del proceso.

Las actividades del proceso de la formación quedan recogidas en el apartado de “Desarrollo (Gestión del Talento)” de un documento llamado “Políticas de Capital Humano”. Durante la elaboración de este caso, se ha representado el mapa proceso con la plantilla y notación propuesta en este libro.

Dependiendo del tipo de formación se utilizan diferentes indicadores:

- Grado de aptitud basado en examen (nota, apto/no apto)
- Evaluación del aprendizaje con Apto / No Apto (en formación interna)
- Encuestas sobre la actividad formativa (valoración del asistente)

Cómo se ponen en práctica 6 elementos decisivos para que la formación impulse la estrategia

1

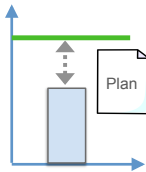


La estrategia y la formación son dos procesos que han de estar bien engranados

El proceso de la formación está estrechamente conectado con el proceso de la estrategia a través de estos mecanismos:

- Gestión del Talento, en el que una entrada clave es el plan estratégico
- Presupuestos anuales limitados para la formación en cada departamento.
- Propuesta de iniciativas de mejora en el ámbito de Capital Humano para el control y revisión de la planificación estratégica

2

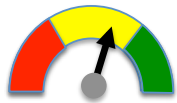


Planificación para cubrir los **GAPs ESTRATÉGICOS** de capital humano

La Gestión del Talento es uno de los procesos centrales de la política de Capital Humano. Participan en este proceso el comité de Gestión del Talento (formado por el director general, directores de áreas y la manager de Capital Humano), Capital Humano y los Evaluadores (mandos intermedios, directores y managers). Las actividades principales son:

- Identificación de los puestos claves y los planes correspondientes de sucesión.
- Identificación de personas con potencial de crecimiento futuro en la organización y el diseño de sus planes de carrera.
- Determinar las promociones, tanto verticales como horizontales.

3



Indicadores a nivel estratégico

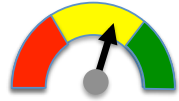
“Scorecard de Capital Humano”

Son los Indicadores Clave de Desempeño (*KPI - Key Performance Indicators*) relativos al capital humano. Los KPIs los agrupan en dos niveles: estratégicos y departamentales.

El Indicador de Capital Humano a nivel estratégico es GPTW. Encuesta organizada por “Great Place to Work” (*). Se obtiene un desglose de GPTW en el área de formación

(*) www.greatplacetowork.com

4

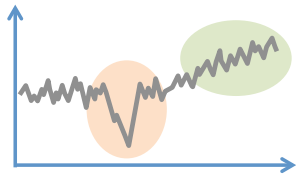


Evaluación de adquisición de competencias

Dependiendo del tipo de formación se utilizan estos **indicadores**:

- Grado de aptitud basado en examen (nota, apto/no apto)
- Evaluación del aprendizaje con Apto / No Apto (en formación interna)

5



Los resultados permite constatar la eficacia del proceso de la formación

Resultados de GPTW: de forma consistente Synthon sigue ocupando las primeras posiciones en el ranking.

- 2012: Puesto N° 11 (categoría 250 – 500 empleados)
- 2011: Puesto N° 4 (categoría 250 – 500 empleados)
- 2010: Puesto N° 8 (categoría 100 – 250 empleados)

Algunos de los premios destacables que constatan el éxito son:

- MC Award a la “Dirección más sensible a los aspectos de Capital Humano”(2007)
- Certificación de Responsabilidad Social Corporativa SA 8000 2008
- Mención especial en el Premio Capital Humano “Política Integral de RR.HH.” 2009
- Mención especial en el Premio Human “Innovación en la gestión de los RR. HH.” 2009
- Mención especial en Premio Capital Humano “Política Integral de RR. HH.” 2010
- Premio BWPW 2010
- Premio BPTW 2011
- Premio BPTW 2012

6



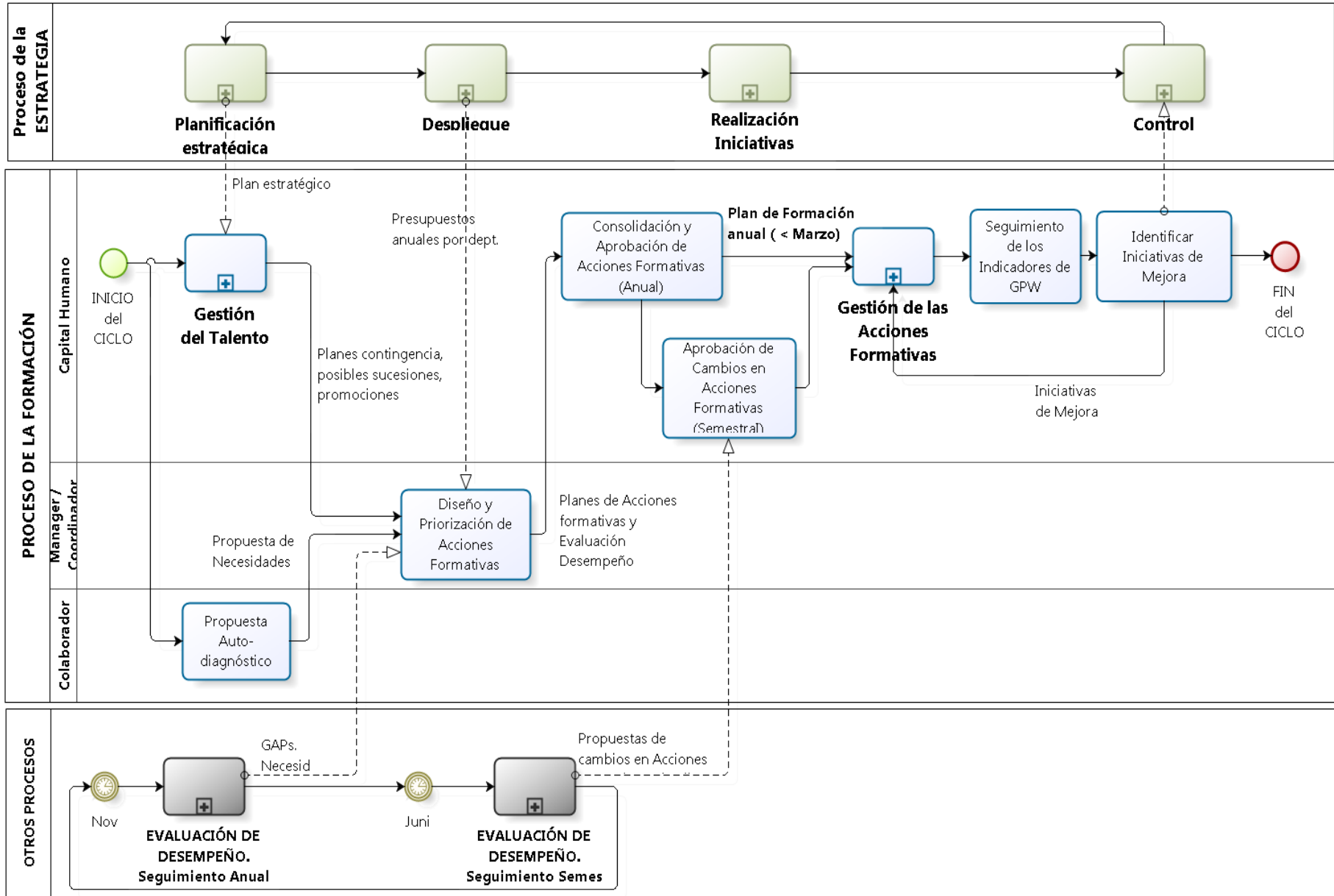
Planificación e iniciativas para cultivar el talento y facilitar la conciliación laboral - personal

Hay toda una serie de medidas que complementas las descritas anteriormente y que tratan de generar el mejor ambiente laboral posible dentro de tipo de empresa que somos, como por ejemplo, diferentes acciones de conciliación como el horario flexible, el evaluar por objetivos conseguidos y no por horas de presencia (no se ficha), comedor de empresa a un precio simbólico, seguro de salud privado, etc.

Además en la línea de sorprender cada año se ponen en marcha diferentes Proyectos como clases de talento, clases de Pilates, Campeonato Wi, Healthy Synthon, etc.

Veamos cómo queda representado el proceso de la formación en el siguiente diagrama (notación estándar de procesos BPMN)

Caso Synthon Hispania



Valoración general de Mari Carmen Córdoba.

Como conclusión le pedimos a Mari Carmen Córdoba, manager de Capital Humano, que nos de su opinión en torno a 3 preguntas:

¿Qué factores crees que han sido decisivos en Synthon Hispania para que los resultados de Great Place To Work sean tan positivos?

El estar convencidos de que las personas son el centro es la clave de nuestro éxito. Nuestra cultura está muy enfocada en nuestros valores, que parten de la misión de Synthon. Valores de empresa (calidad, costes, innovación y motivación) que exigimos a todos los colaboradores que formen parte de la organización. Si como empresa todas las acciones van en línea con nuestros valores, y seleccionamos, valoramos y desarrollamos a nuestras personas en base a estos mismos valores, conseguimos que todos los colaboradores están plenamente conectados con la misión de nuestra Compañía, y por consiguiente conseguimos que nuestros resultados sean mejores, algo fundamental en estos momentos de alta competitividad.

¿Cuáles han sido las principales dificultades con que te has enfrentado para poner en práctica un proceso de la formación verdaderamente engranado con la estrategia? ¿Cómo las has podido solventar?

Nuestro proceso de formación parte de la evaluación del desempeño, una herramienta muy útil para el crecimiento, pero muy crítica cuando está ligada a retribución (en nuestro caso, retribución fija y retribución variable).

Una dificultad fue, al principio, hacer entender a los todos los colaboradores que a partir de entonces la opinión del “jefe” que siempre está presente en cualquier empresa, les sería comunicada formalmente con ánimo de mejorar (corrigiendo con acciones concretas los posibles gaps existentes), y además esta nueva herramienta de evaluación por valores (competencias) serviría para compensar más a quién más aporta (algo muy obvio en apariencia pero que iba en contra del pensamiento de aquellos colaboradores que no destacaban en su performance y de algunos colaboradores con ideología más tradicional que defendían el café para todos.

¿Qué le recomendarías a un “joven training manager” que no sabe por donde empezar para montar un proceso de la formación?

Antes de implementar cualquier proceso de formación, ha de entender muy bien la cultura de la empresa y recoger las necesidades de la misma. La comunicación será la clave de éxito para la implementación.