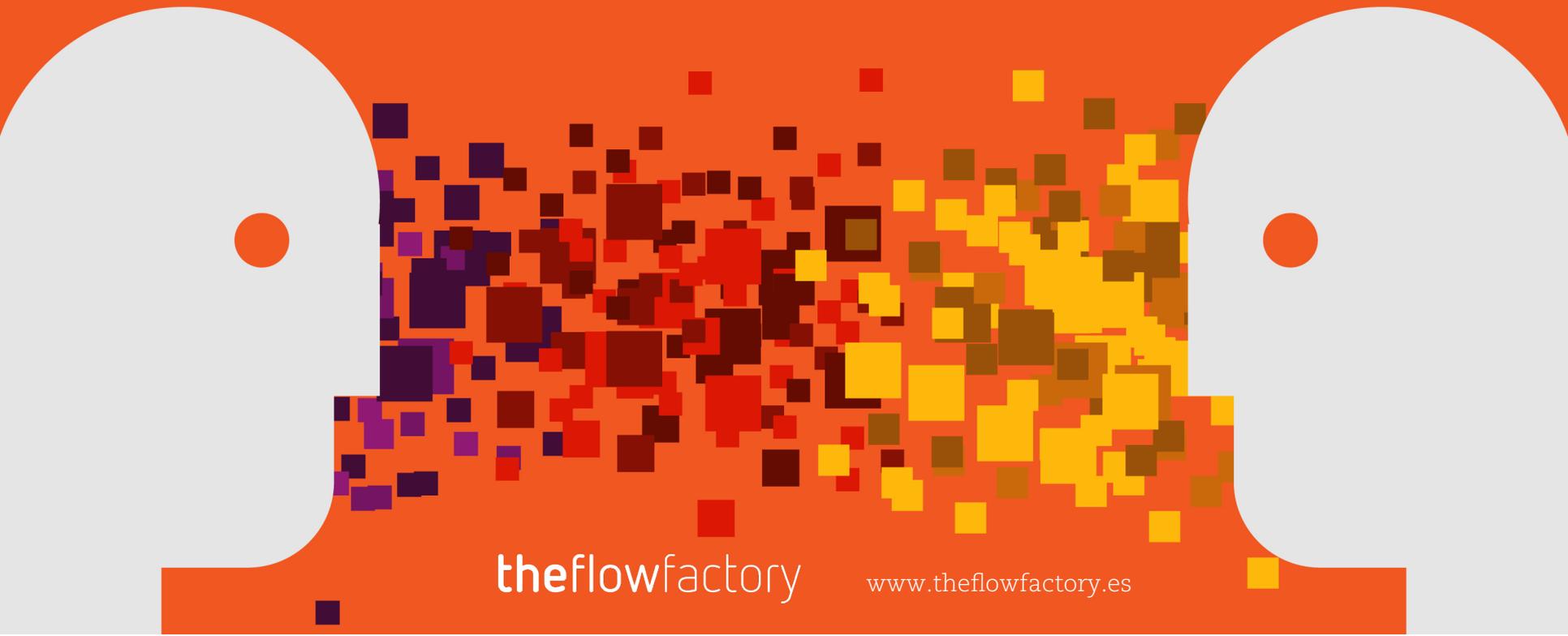


# La formación que *SÍ* impulsa la estrategia

Flor Sánchez

Roberto Corral



theflowfactory

[www.theflowfactory.es](http://www.theflowfactory.es)

Título: La Formación que Sí impulsa la estrategia  
Autores: Flor Sánchez y Roberto Corral

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

Publicado por THE FLOW FACTORY [www.theflowfactory.es](http://www.theflowfactory.es)  
Formato digital ebook. Edición 1. Fecha: 15-08-2015. Barcelona. España.  
Página web del libro: [www.theflowfactory.es/la-formacion-que-si-impulsa-la-estrategia](http://www.theflowfactory.es/la-formacion-que-si-impulsa-la-estrategia)

ISBN: 978-84-606-9851-7

Copyright © Flor Sánchez y Roberto Corral 2015

Reservados todos los derechos.

“No está permitida la reproducción total o parcial de este manual, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del titular del Copyright”.

# Índice

Introducción 1

Conceptos  
básicos 34

---

Gestión de  
procesos 36

Planificación  
estratégica 49

Formación 54

Los 3 principios para que  
la formación Sí impulse la estrategia 64

---

Principio 1. INTEGRAR estrategia y formación 75

- Técnica 1. Mapa de Conexiones 77

- Técnica 2. Disponibilidad de Capital Humano 85

Principio 2. GESTIONAR la formación como  
un proceso en mejora continua 105

- Técnica 3. Mapa del Proceso de la Formación 107

- Técnica 4. Análisis de Valor Añadido 119

- Técnica 5. Diseño de Indicadores de la Formación 134

Principio 3. EVALUAR las competencias  
adquiridas 145

- Técnica 6. Mapa de Criterios 150

Caso Synthon  
Hispania 167

---

Plantillas y  
recursos 181

---

Referencias  
bibliográficas 185

Agradecimientos 187

Sobre los autores 188

# Los 3 principios para que la formación Sí impulse la estrategia de la organización

# Los 3 principios para que la formación Sí impulse la estrategia de la organización

## 1. Integrar estrategia y formación

El propósito fundamental de este libro es facilitar la práctica de 3 principios para que la formación Sí impulse la estrategia de la organización.

## 2. Gestionar la formación como un proceso en mejora continua

Son 3 principios que provienen de diferentes áreas de la gestión empresarial, como planificación estratégica, gestión de procesos y gestión de las personas.

## 3. Evaluar las competencias adquiridas

Y para facilitar su puesta en practica, le proponemos 6 técnicas ilustradas con ejemplos de casos reales y un modelo del proceso de la formación que integra los 3 principios.

Veamos en qué consisten los 3 principios y una breve descripción de las 6 técnicas correspondientes. Y en los próximos capítulos veremos cómo poner en práctica cada una de ellas. El orden numérico de principios y técnicas tienen la única finalidad de facilitar su exposición en este libro. Le recomendamos que, una vez conocidas las 6 técnicas, evalúe la situación en su caso particular y decida el orden de implementación que vea más adecuado.

Los 3 principios	6 técnicas
<b>1. Integrar</b> estrategia y formación	<b>1</b> Mapa de Conexiones <b>2</b> Disponibilidad de Capital Humano
<b>2. Gestionar</b> la formación como un proceso en mejora continua	<b>3</b> Mapa del Proceso de la Formación <b>4</b> Análisis de Valor Añadido <b>5</b> Diseño de Indicadores de la Formación
<b>3. Evaluar</b> las competencias adquiridas	<b>6</b> Mapa de Criterios

Figura 3P.1. Cuadro resumen: Los 3 principios y 6 técnicas

# Principio 1. INTEGRAR estrategia y formación

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.

Integrar estrategia y formación requiere  
**2 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

Veamos en qué consisten estas acciones y técnicas.

# 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 3P.2. 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)*

## 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 qué técnicas facilitan la puesta en práctica de estas dos acciones.

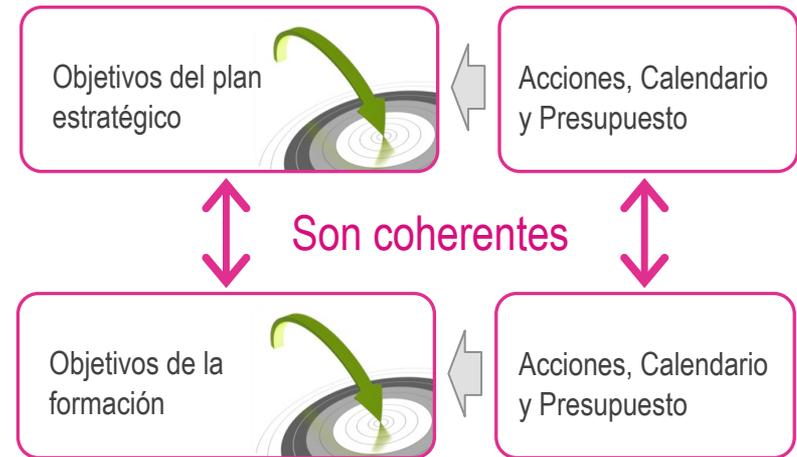


Figura 3P.3. Alinear los objetivos de la formación con los de la estrategia

# Técnicas para integrar estrategia y formación

1

## Mapa de Conexiones

Permite representar y mejorar la conexión del proceso de la formación con el proceso de la estrategia.

Para conectar ambos procesos se han de dejar bien explícitas las interdependencias entre ellos. Estas entradas y salidas se dibujan en un diagrama de proceso a alto nivel que llamamos Mapa de Conexiones y que permite visualizar los puntos débiles. Y, por tanto, identificar las mejoras correspondientes.

2

## Disponibilidad de Capital Humano

Permite vincular de un modo cuantificable el capital humano disponible con la estrategia. Y, por tanto, permite definir el plan correspondiente.

Es una técnica que se basa en el indicador llamado “Disponibilidad de Capital Humano” (Kaplan y Norton, 2006). Este indicador mide en qué grado se dispone de la formación y el número de personas que son críticos para poder ejecutar la estrategia con garantías. La comprensión cuantitativa de la “situación actual” versus la “situación necesaria” es el punto de partida para el plan de acciones para cubrir las necesidades críticas en capital humano.

## Principio 2. GESTIONAR la formación como un proceso en mejora continua

El segundo principio para que la formación Sí impulse la estrategia está relacionado con el hecho de que la formación se puede concebir como un proceso: una secuencia de actividades con la participación de diferentes personas en la organización. Son actividades como, por ejemplo, la detección de necesidades de formación, diseño de las acciones formativas, planificación, realización de tales acciones, etc. (Ver Conceptos básicos).

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.

Son técnicas de probada eficacia, que se pueden aplicar en cualquier proceso de la organización y en empresas de cualquier tamaño y sector.

De estas técnicas, hemos seleccionado 3 esenciales para gestionar la formación como un proceso en mejora continua. Veamos a continuación una breve descripción.

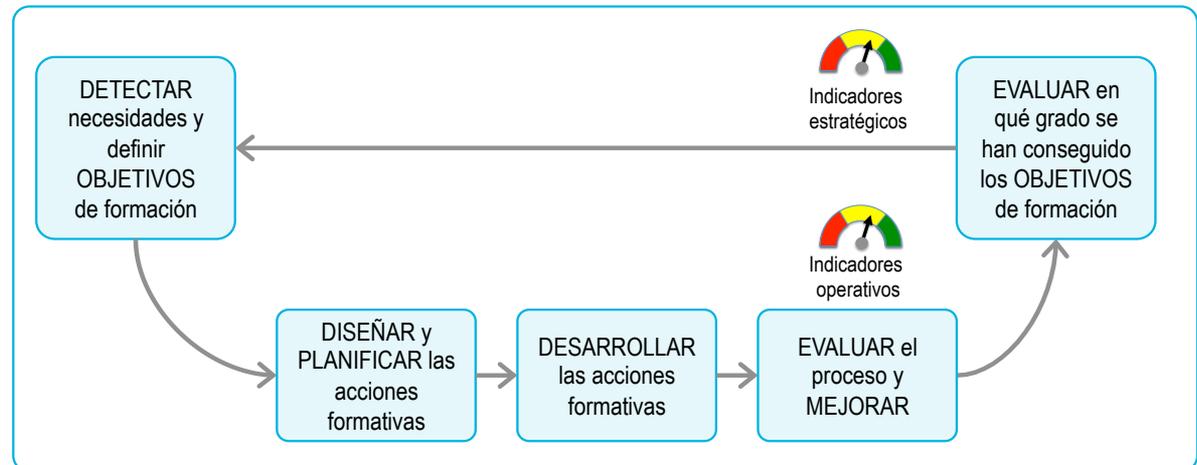


Figura 3P.4. Gestión de la formación como un proceso en mejora continua.

# Técnicas para gestionar la formación como un proceso en mejora continua

3

## Mapa del Proceso de la Formación

Clarifica quién hace qué, facilita el análisis de puntos débiles del proceso y permite determinar las mejores soluciones.

Para gestionar un proceso de forma sistemática y eficiente es condición imprescindible que esté documentado. El mejor modo es hacerlo con un diagrama visual que se suele denominar Mapa del Proceso.

4

## Análisis de Valor Añadido

Diferencia las tareas que sí añaden valor de las que no y permite identificar mejoras para evitar burocracia y otras tareas superfluas.

Se dibujan las tareas del proceso de la formación y se analizan las que no añaden valor. Estas tareas se denominan Derroche. Y el Análisis de Valor Añadido nos enseña a ver el Derroche ya que suele pasar inadvertido. Identificarlo es el primer paso para eliminarlo o reducirlo.

5

## Diseño de los Indicadores de la Formación

Método para diseñar y estandarizar los indicadores del proceso de la formación.

Un indicador es una medida que permite saber si estamos cerca o lejos de un objetivo, y por tanto, nos sirven para tomar decisiones y realizar acciones si hay desviaciones con respecto al nivel deseado. Con esta técnica aprenderemos a diseñar los indicadores del proceso de la formación.

## Principio 3. EVALUAR las competencias adquiridas

El propósito de la formación es cambiar las competencias de las personas, sus patrones de actuación (forma de gestionar, de liderar, de tomar decisiones, de planificar...). Y la evaluación determina hasta qué punto tales cambios ocurren y se traducen en conductas observables. Por otra parte, la evaluación permite contrastar en qué medida los cambios producidos en las competencias personales y profesionales de las personas son aplicadas en el puesto de trabajo y en que grado impactan en el desempeño de la organización.

La evaluación de competencias se puede concebir como un proceso paralelo al de la formación que permite valorar en qué grado se han conseguido los objetivos de la formación.

Para facilitar la puesta en práctica hemos desarrollado la técnica Mapa de Criterios.

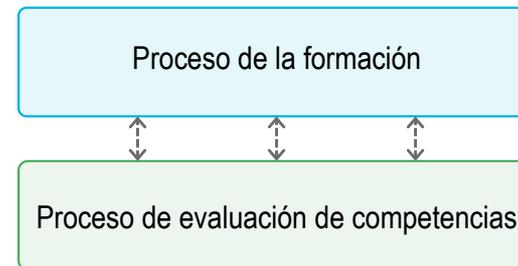


Figura 3P.5.  
Formación y  
Evaluación de  
competencias

### 6 Mapa de Criterios

Permite organizar el proceso de evaluación de competencias y conectarlo con el de la formación.

Es un mapa basado en 7 aspectos clave del proceso de evaluación de competencias:

- 1) Objetivos de evaluación, 2) Indicadores, 3) Instrumentos, 4) Momento de la evaluación, 5) Lugar de la evaluación, 6) Evaluador y
- 7) Coste versus Valor aportado.

# Un modelo basado en 3 principios

Para facilitar la visión integrada de estos 3 principios hemos desarrollado el siguiente modelo del proceso de la formación. Puede utilizarlo como guía para la definición de los aspectos concretos del proceso de su organización.

El modelo destaca las 3 ideas centrales de este libro:

- Formación y estrategia son dos procesos que han de estar sólidamente conectados. Sobre todo al inicio y al final de cada ciclo.
- La formación es un proceso continuo que se realimenta con los resultados de los indicadores operativos y estratégicos.
- La evaluación de competencias se puede concebir como un proceso paralelo al de la formación que permite valorar en qué grado se han conseguido los objetivos de la formación.

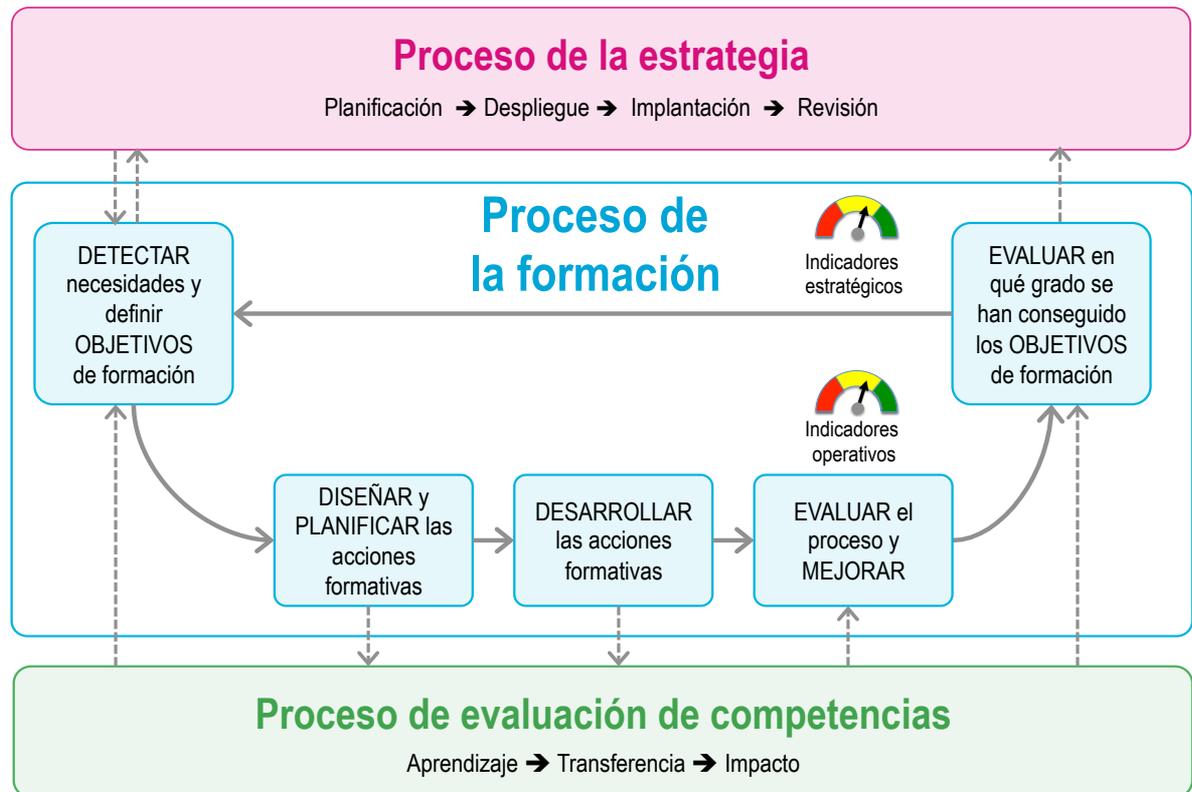


Figura 3P.6. Modelo del proceso de la formación

# Sobre los autores

## Flor Sánchez

Profesora Titular en el Departamento de Psicología Social y Metodología de la Universidad Autónoma de Madrid. Doctora en Psicología.

Desarrolla trabajos teóricos y empíricos en el ámbito organizacional sobre los procesos de formación y desarrollo de las personas; sobre la relación entre estructura organizacional, emociones, creatividad e innovación y estudios sobre la mentira y los procesos emocionales que afectan a la confianza en las organizaciones.

Es miembro del Instituto de Investigación Avanzada sobre Evaluación de la Ciencia y la Universidad (INAECU) y del Comité Editorial de Universia. Colabora con Agencias de Evaluación de la Calidad en procesos de evaluación, seguimiento y acreditación de titulaciones.

Ha desempeñado cargos de gestión institucional como Vicedecana de Relaciones Institucionales, Directora del Programa de Cooperación Educativa y Vicerrectora de Planificación y Calidad en la Universidad Autónoma de Madrid.

## Roberto Corral

Es socio fundador de la empresa de consultoría y training The Flow Factory, especializada en técnicas para potenciar equipos y procesos de las organizaciones.

Asesora e imparte formación sobre la mejora de los procesos de la organización en empresas como Codorniu, Louis Vuitton, Gillette, FinConsum, Continental, MC Mutual, Dr. Oetker, etc.

Además, es profesor visitante en la UPC School of Professional & Executive Development, en la Universidad Autónoma de Madrid y en el Centro de Estudios Financieros (CEF) de Barcelona.

Se graduó en Ingeniería Industrial por la Universidad de Zaragoza y Máster en Business and e-Technology por la Universidad Ramon Llull.

Ha desempeñado cargos como Consultor Interno y Director de Calidad en Hewlett-Packard, Barcelona.

[www.robertocorral.com](http://www.robertocorral.com)

Con demasiada frecuencia las actividades de formación que se llevan a cabo en el ámbito laboral no contribuyen de forma relevante al éxito la estrategia de las organizaciones, ni al desarrollo profesional de quienes participan en tales acciones. Para que la formación **Sí** impulse la estrategia de la organización proponemos aplicar **3 PRINCIPIOS**:

1. INTEGRAR estrategia y formación
2. GESTIONAR la formación como un proceso en mejora continua
3. EVALUAR las competencias adquiridas

y para facilitar la práctica de estos principios **6 TÉCNICAS** ilustradas con ejemplos reales.

