

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 DISPONIBILIDAD 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:

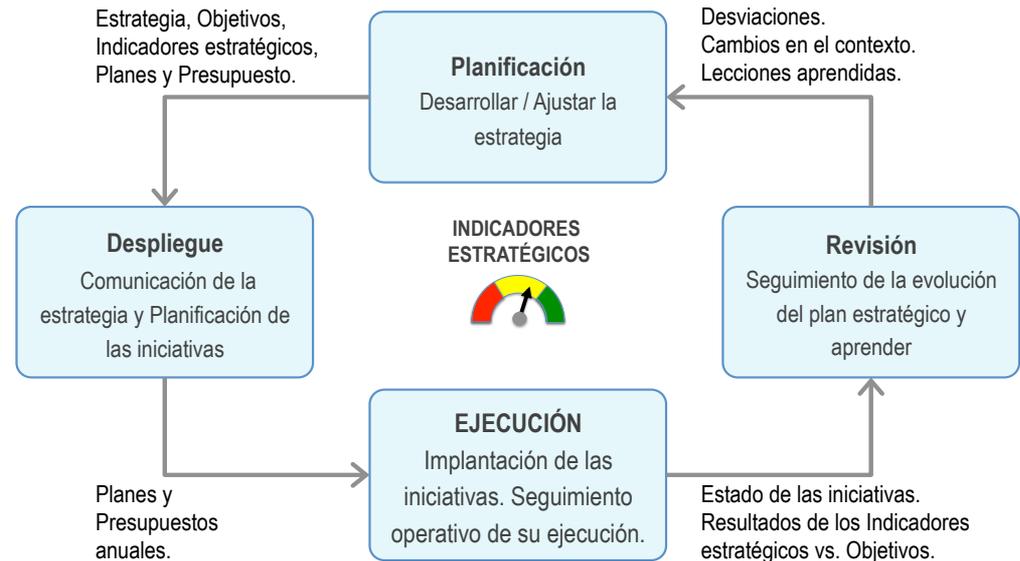
- 1 Mapa de conexiones
- 2 Indicador de Disponibilidad de Capital Humano

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.



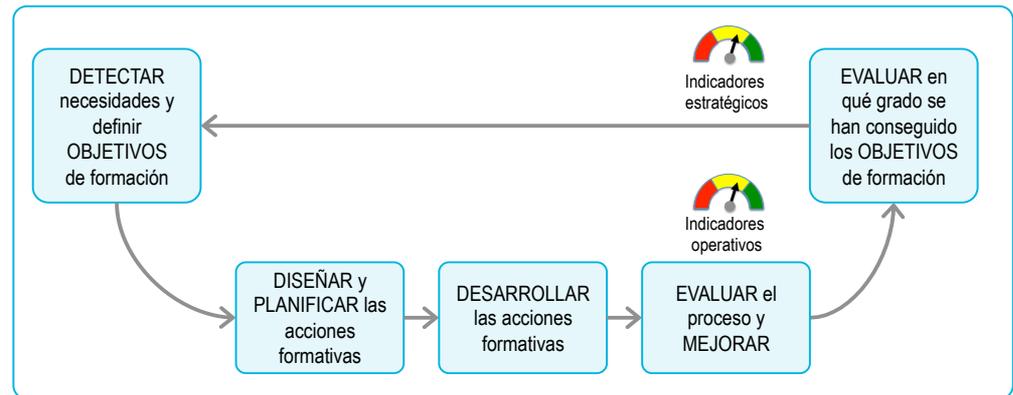
Estudios realizados (p.e. Kaplan & Norton, 2006) muestran que las organizaciones que gestionan la estrategia como un proceso formalizado obtienen mejores resultados que las que no lo hacen.

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.

Dos acciones fundamentales para conectar los planes de formación con la estrategia

1. Conectar los procesos de formación y 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.



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

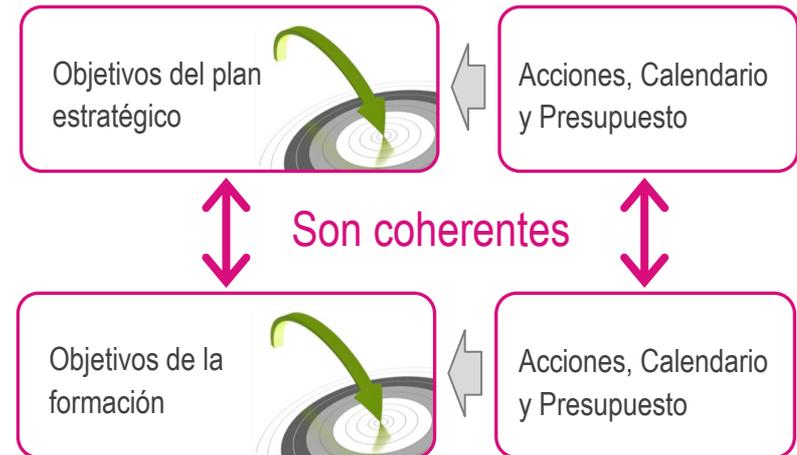
Decimos que los objetivos están alineados cuando ambos apuntan en la misma dirección y, por tanto, son coherentes entre sí.

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 herramientas que facilitan la puesta en práctica de estas dos acciones: Mapa de Conexiones y Disponibilidad de Capital Humano.



Herramienta: 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.

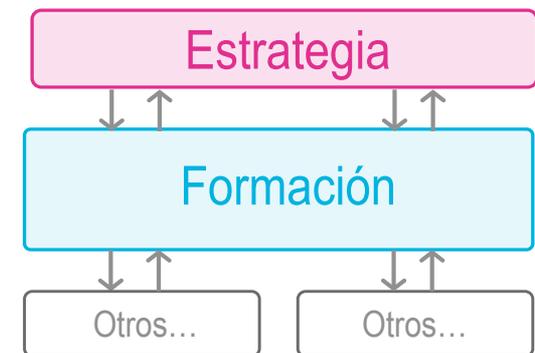
Estas entradas y salidas se dibujan en un diagrama de proceso a alto nivel que llamamos Mapa de Conexiones y que permite visualizar los puntos débiles. Y, por tanto, identificar las mejoras correspondientes.

Hemos visto en el capítulo anterior que para integrar estrategia y formación, una de las acciones fundamentales es conectar sólidamente ambos procesos. Para facilitar esta tarea, hemos desarrollado una técnica basada en la diagramación de procesos que llamamos Mapa de Conexiones.

Esta técnica permite dibujar los puntos de conexión entre:

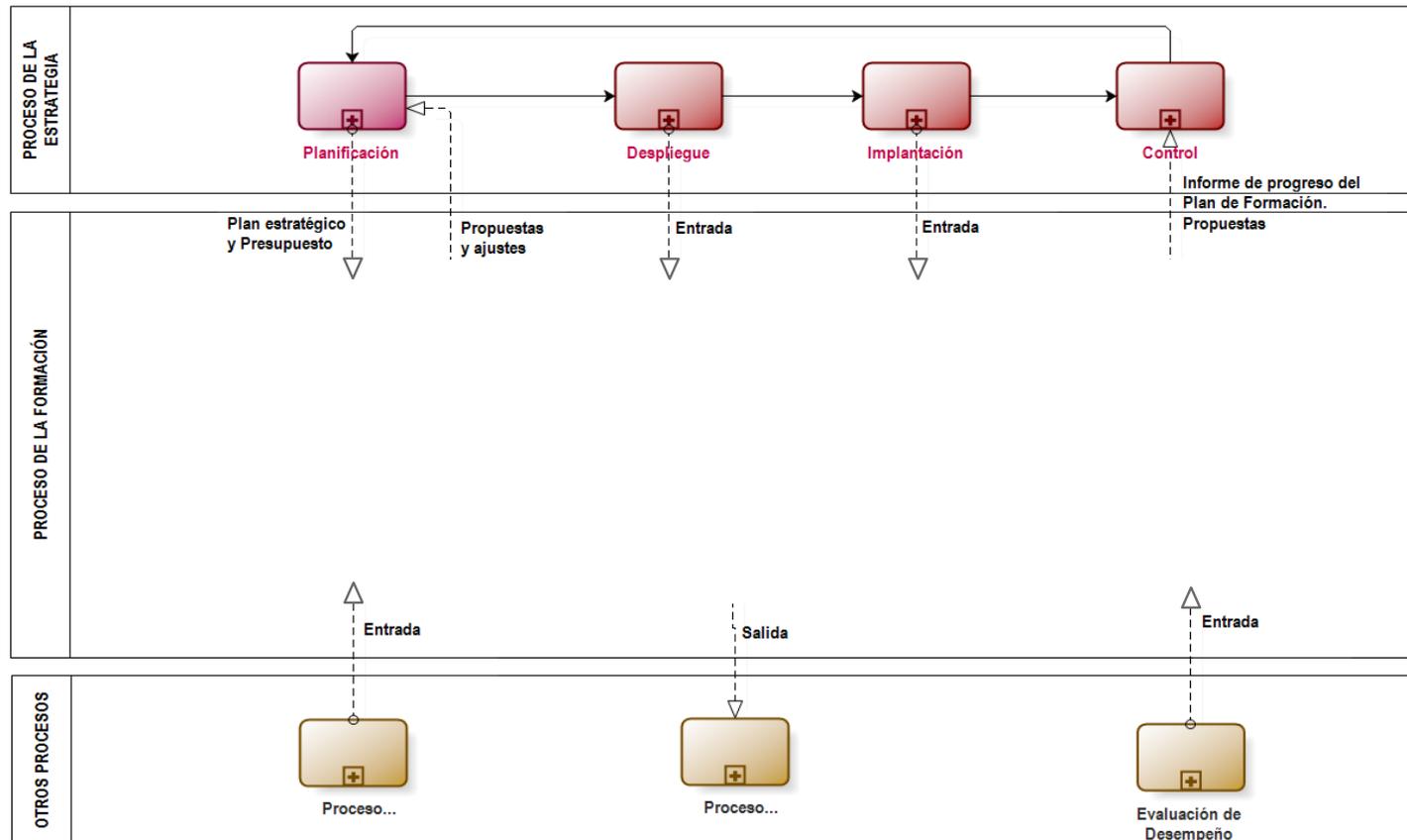
- Formación y estrategia
- Formación y otros procesos

Dichos puntos se representan mediante flechas con los nombres de los elementos de información que fluyen entre un proceso y otro.



Plantilla para dibujar el Mapa de Conexiones

Para dibujar el Mapa de Conexiones puede utilizar la siguiente plantilla. Se trata de representar el proceso de la formación a alto nivel (en la franja central) y dibujar las entradas y salidas del proceso de la formación que conectan con el de la estrategia y otros procesos (las flechas que entran y salen). A continuación veremos como se aplicó en el caso de FASI.



Herramienta: Indicador de 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” para poder ejecutar con éxito el plan estratégico es el punto de partida para el plan correspondiente de Capital Humano. Esta plan aborda las necesidades de formación estratégicas y los puestos de trabajo que deben ser cubiertos.

La aplicación de la técnica se desglosa en 4 pasos:



Cuando se trata de relacionar el plan de formación con un plan estratégico que está escrito en términos de objetivos, ingresos y gastos, el vínculo entre ambos planes suele quedar débil. Por ello, cuando hay presión por reducir las partidas de gastos, aquellas que no están vinculadas con claros retornos son las primeras en suprimirse. Es lo que suele ocurrir con los gastos relativos a los planes de formación, ya que su contribución al éxito de cada uno de los objetivos estratégicos no se vincula de un modo explícito y medible.

El método del Cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton, 1996) supuso una revolución en los años 90, ya que la práctica habitual era considerar únicamente objetivos y mediciones financieras (ver Conceptos básicos). Una de las aportaciones más importantes fue incluir objetivos e indicadores relativos al desarrollo de las personas en el plan estratégico. No obstante, muchas organizaciones se encontraron con una dificultad similar: definir indicadores relativos a la formación que estuvieran sólidamente vinculados con la estrategia. Por ello, Kaplan y Norton (2004), crearon el indicador llamado Disponibilidad de Capital Humano.



DISPONIBILIDAD DE CAPITAL HUMANO

Definición del indicador:

Estado de disponibilidad de HABILIDADES, CONOCIMIENTOS, ACTITUDES Y VALORES (competencias) en las personas cuyos puestos han sido identificados como críticos para el éxito de la estrategia.

El indicador se basa en dos ideas fundamentales:

- Si bien todos los puestos son importantes y necesarios para llevar a cabo la estrategia, en un momento determinado, solo una pequeña parte de esos puestos son realmente críticos. Por tanto, conviene poner foco en esos puestos críticos.
- El desarrollo del capital humano a través de la formación no asegura resultados tangibles, y ni siquiera que pueda impulsar la estrategia. Es una condición necesaria, pero no suficiente. Dependerá de cómo y dónde se aplica el capital humano. Si no se aplica, o se aplica en el proceso equivocado no se conseguirá gran cosa en términos de resultados tangibles. Por eso que el indicador se centra en su estado de disponibilidad.

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



fasi. fundació
acció
social
infància

www.fasi.cat

Fuente: FASI

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.

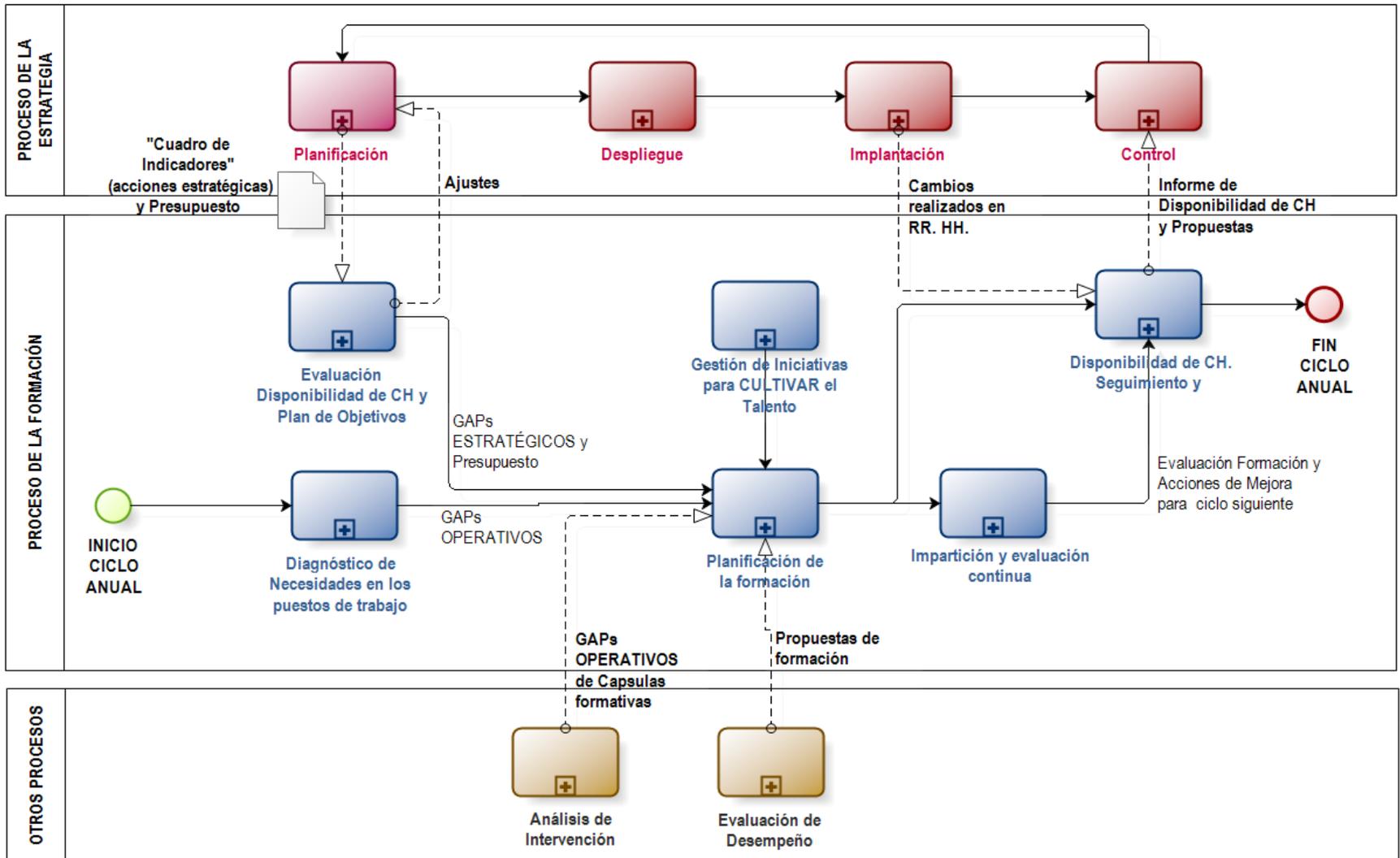
Este era uno de los objetivos centrales para el año 2014 y que debería materializarse ya con el Plan de Formación del 2014. Para llevar a cabo este objetivo, se tomó como referencia el modelo del proceso de la formación y los métodos propuestos en este libro.

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.



Interpretación del Mapa de Conexiones

El ciclo anual se inicia con dos actividades en paralelo: por una parte, se realiza la evaluación de Disponibilidad de Capital Humano y el plan de objetivos de la formación. El resultado es un informe de necesidades de formación relacionadas con los objetivos estratégicos (*GAPs* ESTRATÉGICOS) y el presupuesto correspondiente. Por otra parte, se realiza un diagnóstico de necesidades de formación relacionadas con el día a día de los puestos de trabajo (*GAPs* OPERATIVOS). A partir de esta información se planifica la formación, y se lleva a cabo la impartición y evaluación continua. La planificación de la formación se nutre también de una serie de iniciativas ideadas para cultivar el talento de las personas de FASI. Finalmente, el proceso acaba con el seguimiento de Disponibilidad de CH y del plan de formación, que se materializa en un informe con propuestas de acciones para el ciclo siguiente.

Puntos de conexión entre los procesos de la estrategia y de la formación:

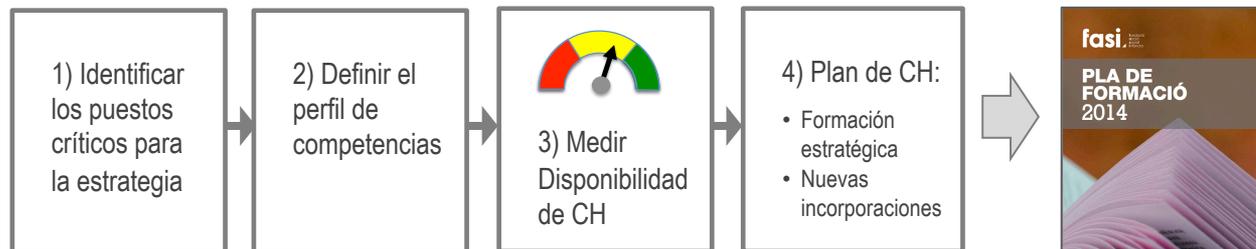
- “Cuadro de Indicadores” (de las acciones estratégicas) y Presupuesto. Es la salida de la Planificación Estratégica y la entrada para la Evaluación de Disponibilidad de CH y Plan de Objetivos.
- Cambios realizados por RR.HH. Es la salida de la Implantación del plan estratégico y la entrada para el Seguimiento de Disponibilidad de CH.
- Informe de Disponibilidad de CH y Propuestas. Es la salida de Seguimiento de Disponibilidad de CH y la entrada para la etapa de Control del proceso de la estrategia.

Puntos de conexión entre el proceso de la formación y otros procesos:

- A partir del proceso de Análisis de Intervención, se identifican *GAPs* Operativos de “cápsulas formativas” que servirán para realizar la planificación de la formación
- A partir de la Evaluación de Desempeño, surgen propuestas de formación que se tienen en cuenta en la planificación anual.

Disponibilidad de Capital Humano en FASI

Veamos los 4 pasos del método aplicado al caso de FASI. Es importante notar que hemos mantenido lo esencial de su aplicación real para ilustrar la mecánica de los pasos y los cálculos. Las iniciales de las personas y los valores numéricos han sido modificados para proteger su privacidad.



PASO 1. Identificar los puestos críticos para la estrategia

Una vez establecidos los objetivos estratégicos del 2014-2015, el equipo de dirección decidió que había un puesto crítico y que era el de **Dirección de Unidad Territorial**. En total son 6 personas y son las responsables de liderar, coordinar, evaluar y garantizar el funcionamiento óptimo de las Casas de Niños asignadas a su unidad territorial.

PASO 2. Definir el perfil de competencias para los puestos críticos identificados

El perfil de competencias que se definió para el puesto de Dirección de Unidad Territorial es el que muestra el cuadro de la derecha. En general, en FASI las competencias se agrupan en 3 tipos: Técnicas, Actitudinales y Valores de FASI.

Anualmente, se lleva a cabo el proceso de Gestión de Desempeño para todas las personas. Como parte de este proceso, se realiza una evaluación de competencias.

Cada competencia queda definida mediante un cuadro en el que se describen los indicadores observables de comportamiento. El nivel de desarrollo de una determinada competencia vendrá dado por el número de indicadores conseguidos.

Por ejemplo, para la competencia de “Comunicación: impacto e influencia”, el cuadro que se ha definido en FASI es el que se muestra en la página siguiente.

COMPETENCIAS TÉCNICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de Proyectos • Intervención Familiar Sistémica
COMPETENCIAS ACTITUDINALES	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación: impacto e influencia • Compromiso con la organización • Innovación y creatividad • Liderazgo y desarrollo de las personas • Orientación al servicio / cliente • Trabajo en Equipo y Colaboración
VALORES DE FASI	<ul style="list-style-type: none"> • Transparencia • Participación • Sostenibilidad • Rigurosidad
NIVEL DE DESARROLLO	
Nivel 1. Nulo	Competencia no desarrollada
Nivel 2. Inicial	Consigue 4 indicadores de comportamiento
Nivel 3. Medio	Consigue entre 5 y 7 indicadores de comportamiento
Nivel 4. Alto	Consigue entre 8 y 10 indicadores de comportamiento
Nivel 5. Muy alto	Consigue entre 11 y 12 indicadores de comportamiento.

COMPETENCIA: COMUNICACIÓN: IMPACTO E INFLUENCIA	
PERFIL	DIRECCIÓN DE UNIDAD TERRITORIAL
DEFINICIÓN	Capacidad para transmitir un mensaje y/o una idea de una manera estructurada y convincente, también por escrito, adaptando el discurso a sus interlocutores y a la situación.
INDICADORES DE COMPORTAMIENTO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adapta el lenguaje a su interlocutor. 2. Su comunicación tanto a nivel corporal (gestos, expresiones faciales,...) como a nivel lingüístico (intensidad, volumen de voz, vocalización,...) sintonizan con el contenido que se quiere transmitir. 3. La redacción escrita de sus documentos presenta pocas correcciones, se entiende fácilmente. 4. Muestra una escucha activa en su equipo y el EIF (equipo Educativo e Intervención Familiar) y detecta las necesidades. 5. Mostrar interés para asegurarse de que ha entendido al otro y que el mensaje se ha comprendido. 6. Ante situaciones difíciles tiene mucho tacto al decir las cosas, espera el momento adecuado. 7. Defiende lo que piensa y sus criterios de una manera asertiva, argumentando en todo momento su discurso. 8. Comunica con seguridad y transmite confianza a los interlocutores. 9. Hace presentaciones en público con seguridad y buen nivel de comunicación no verbal. 10. A la hora de traducir un mensaje técnico lo hace de manera que se entienden fácilmente sus consignas. 11. Comprende los estados afectivos y emocionales de los demás y aprovecha la facilidad de sintonía para hacerse entender y obtener actitudes positivas en los interlocutores. 12. Impacta en sus intervenciones con el equipo educativo y el EIF, mantiene la expectación y genera cambio de una manera natural y fácil, sin imposición.

PASO 3. Medir la Disponibilidad de Capital Humano

Con la valoración de las competencias, a partir del perfil definido en el paso anterior, se calcula la Disponibilidad de CH para las 6 personas que ocupan el puesto de Dirección de Unidad Territorial. Como la dirección aprobó la contratación de una persona más, se añade una persona en “Puestos Pendientes” con valor 0.

NOTA IMPORTANTE:

Las iniciales de las personas y las puntuaciones son ficticias para proteger la privacidad de las personas de FASI. Son meramente ilustrativas para comprender la mecánica del cálculo del indicador.

		PUESTOS CUBIERTOS						PUESTOS PENDIENTES
		Nombres de las personas:						Número:
DIRECCION DE UNIDAD TERRITORIAL		L.G.	A.T.	J.P.	A.L.	F.S.	T.S.	1
COMP. TÉCNICAS	Gestión de Proyectos	4	2	3	3	3	2	0
	Intervención Familiar	2	5	4	5	5	2	0
COMPETENCIAS ACTITUDINALES	Comunicación: impacto e influencia	5	5	2	2	4	1	0
	Compromiso con la organización	4	5	5	5	5	3	0
	Innovación y creatividad	1	5	4	5	3	1	0
	Liderazgo y desarrollo de personas	4	4	4	5	3	2	0
	Orientación al servicio / cliente	4	4	4	5	3	2	0
	Trabajo en Equipo y Colaboración	5	5	2	2	3	2	0
VALORES DE FASI	Transparencia	4	5	4	4	5	4	0
	Participación	5	4	4	3	5	4	0
	Sostenibilidad	2	4	4	5	5	3	0
	Rigurosidad	4	4	4	5	5	3	0
Suma de Puntos:		44	52	44	49	49	29	0
Máxima Puntuación (5 por competencia):		60	60	60	60	60	60	60
Disponibilidad de CH (Persona)		73%	87%	73%	82%	82%	48%	0%

	PUESTOS CUBIERTOS	PUESTOS PENDIENTES	TOTAL
Nº Personas	6	1	7
Disponibilidad de CH	74%	0%	63%

Disponibilidad de CH (Puestos Cubiertos) = Promedio de los valores de Disponibilidad de CH de cada persona

Disponibilidad de CH (Puesto Crítico) = Media ponderada entre Puestos Cubiertos y Pendientes

Disponibilidad de CH (Puesto Crítico) = (74% x 6 personas + 0% x 1 personas) / 7 = 63,4%

Es importante además resaltar los puestos pendientes de cubrir y ya aprobados por la dirección. Obviamente la Disponibilidad de CH para esos puestos es 0% y junto con la Disponibilidad de CH de los puestos cubiertos, permite calcular la Disponibilidad de CH Total como se indica en el ejemplo.

Leyenda de Colores:

< 50%	Alto Riesgo
50%...79%	El Riesgo es moderado
>= 80%	Objetivo

El color se interpreta en términos de RIESGO de NO conseguir los objetivos estratégicos por falta de Capital Humano

Los valores calculados quedan recogidos en el siguiente informe que da una visión resumida y que, sobre todo, lo vincula a los objetivos estratégicos relativos a este puesto crítico.

El informe se interpreta de este modo:

Hay un puesto crítico para lograr los 4 objetivos estratégicos de 2014-15 que es el Dirección de Unidad Territorial. Actualmente, lo desempeñan 6 personas y el nivel de Disponibilidad de Capital Humano (valor medio para las 6 personas) es de 74%.

Como hay un puesto de Dirección de Unidad Territorial que está pendiente de ser cubierto cubrir, el nivel de Disponibilidad de CH total queda en 63%.

Se ha decidido que el valor objetivo de Disponibilidad de CH sea al menos un 80%. Si bien lo deseable es que sea 100%, se ha considerado que el riesgo de que no se puedan cumplir los objetivos estratégicos sería aceptable con un nivel del 80%.

Por tanto, riesgo de no cumplir los objetivos estratégicos por falta de capital humano es Medio-Alto (“amarillo”). El plan de acciones correspondiente deberá situar el indicador en un valor mínimo del 80% (“verde”).

Objetivos Estratégicos 2014 - 2015	
01-	Desarrollar el modelo técnico de las Casas de Niños para favorecer el diseño de intervenciones más personalizadas, orientadas a la mejora de la situación de los menores.
02-	Potenciar el área de acogimientos en familia extensa.
03-	Impulsar y formalizar el ámbito de la innovación como eje central dentro de la Fundación.
04-	Desarrollar una estructura organizativa más eficaz, eficiente y participativa en todos sus niveles.

			Disponibilidad de C.H.	
Puestos Críticos	Puestos Cubiertos	Puestos Pendientes	Puestos Cubiertos	TOTAL
DIRECCIÓN DE UNIDAD TERRITORIAL	6	1	74%	63%

Informe de Disponibilidad de CH de FASI

NOTA IMPORTANTE: Las iniciales de las personas y las puntuaciones son ficticias para proteger la privacidad de las personas de FASI. Son meramente ilustrativas para comprender la mecánica del cálculo del indicador. Por tanto, el valor final resultante del cálculo de los valores individuales también es ficticio.

PASO 4. Plan de Capital Humano

Con la visión particular de las necesidades de desarrollo de cada persona y la visión de conjunto a nivel estratégico que da el informe Disponibilidad de Capital Humano se realizó un plan de desarrollo de cada persona para alcanzar un determinado nivel de Capital Humano como objetivo tras las acciones formativas. Es el objetivo del plan de formación de cada persona para el año 2014. Estos objetivos individuales quedan agregados en el siguiente cuadro para no perder la visión de conjunto.

Objetivos Estratégicos	Puestos Críticos	Nombre	Disp. CH ACTUAL 2013	¿Plan de Desarrollo ACORDADO?	FECHA PREVISTA	Disp. CH OBJETIVO 2014	Comentarios
01- Desarrollar el modelo técnico de las Casas de Niños para favorecer el diseño de intervenciones más personalizadas, orientadas a la mejora de la situación de los menores.	Dirección de Unidad Territorial	L.G.	73%	Pendiente	15-nov-2014	80%	
		A.T.	87%	SI		90%	
02- Potenciar el área de acogimientos en familia extensa.		J.P.	73%	Pendiente	1-dic-2014	80%	
		A.L.	82%	SI		85%	
03- Impulsar y formalizar el ámbito de la innovación como eje central dentro de la Fundación.		F.S.	82%	SI		85%	
		T.S.	48%	SI		70%	Objetivo para 2016 es 85%
04- Desarrollar una estructura organizativa más eficaz, eficiente y participativa en todos sus niveles.		Pendiente Contratar	0%	(no aplica)	1-mar-2015	70%	Objetivo para 2016 es 85%

Disponibilidad de Capital Humano: **64%**  **80%**

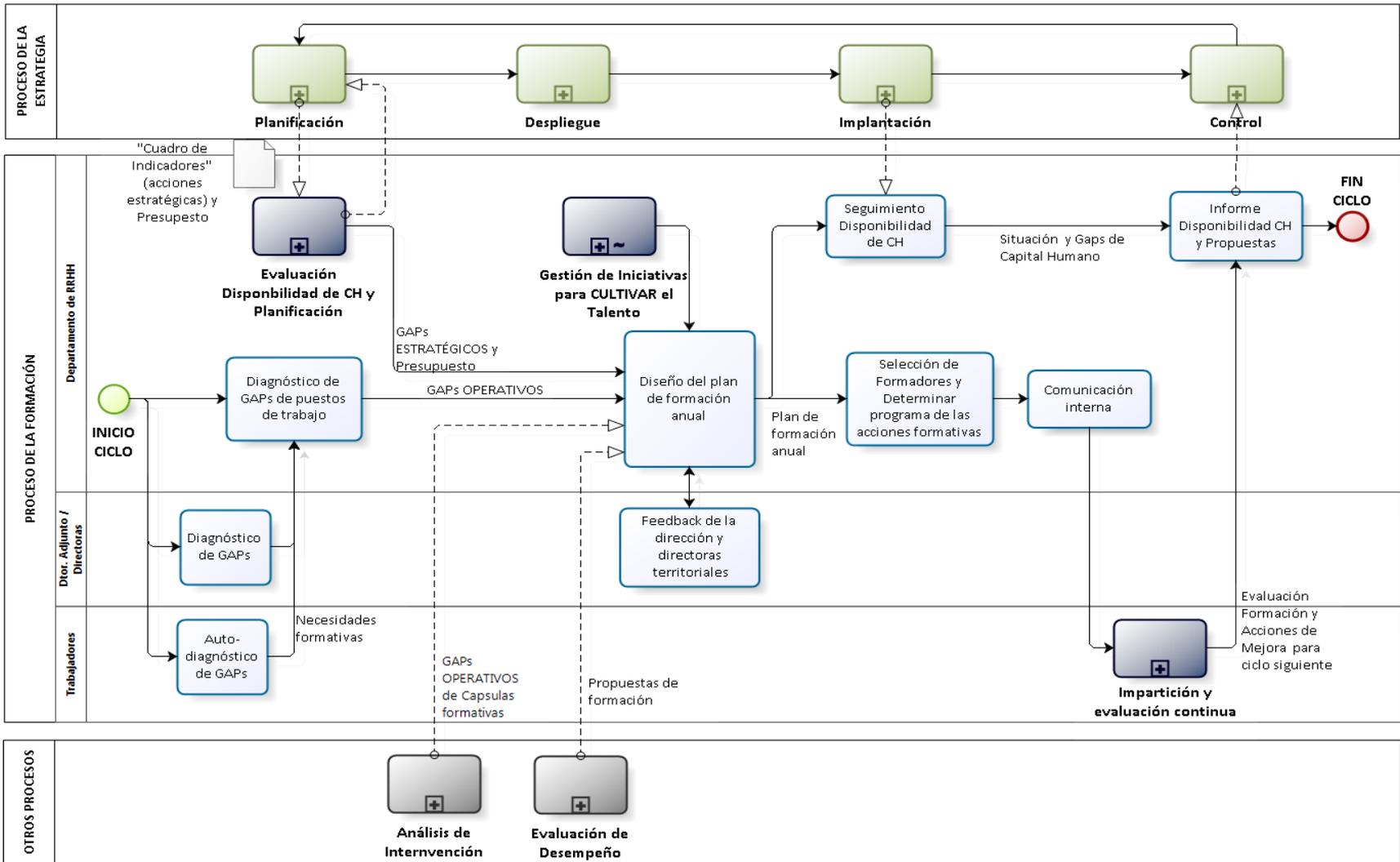
Mejora del Proceso de la Formación en FASI

Para mejorar el proceso de la formación de FASI, el primer paso fue dibujarlo tal cual ocurría en la realidad, sin incorporar las mejoras todavía. Se trataba de analizar la situación actual para determinar después qué cambios tendría sentido introducir. El primer borrador del mapa sirvió como herramienta de análisis para identificar con facilidad los puntos débiles del proceso y, por tanto, facilitar las mejores soluciones. ¡Esta es una de los grandes utilidades del mapa del proceso!

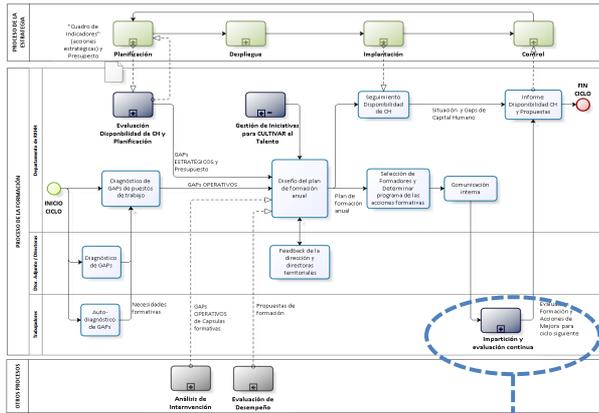
Tales mejoras se centraron en dos líneas principales:

- robustecer la conexión entre estrategia y formación y
- consolidar la gestión por competencias.

El mapa de la página siguiente muestra como quedó el proceso mejorado.

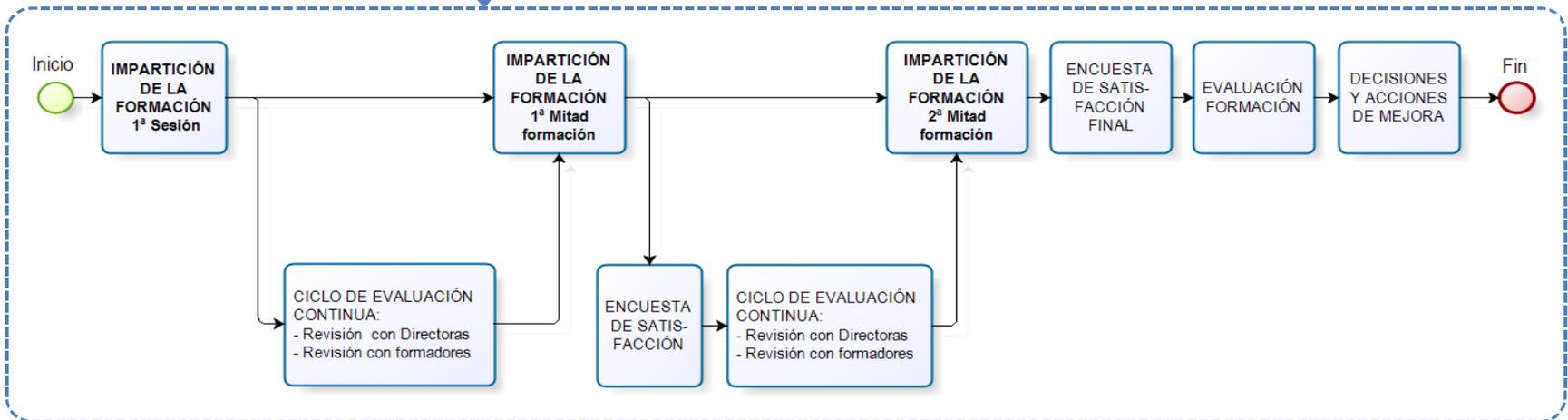


Subproceso de “Impartición de la formación y evaluación continua”



Uno de los conceptos importantes para realizar el Mapa del Proceso es la JERARQUÍA DE SUBPROCESOS: Permite desarrollar el mapa en varios niveles de modo que el proceso principal queda conciso mediante la utilización de subprocesos.

Y así, los subprocesos se pueden desarrollar en otros mapas de detalle en otra hoja, como por ejemplo el subproceso de “Impartición de la formación y evaluación continua”.



Interpretación del Mapa del Proceso de la Formación en FASI

Las 3 bandas (o carriles) del proceso de indican que hay 3 funciones o roles que son responsables de llevar a cabo las actividades del proceso (las cajas en azul): Departamento de RR.HH, el Director Adjunto / Directoras, y los trabajadores/as. En la realización de la actividad pueden intervenir varias personas o funciones, pero una sola queda representada como responsable.

El ciclo de cada año se inicia con tres actividades en paralelo: Diagnóstico de *GAPS* (necesidades de formación) que realiza cada director/a en su área, Autodiagnóstico de *GAPS* que realiza el propio trabajador/a y, con todo ello, la directora de RR.HH lo consolida para realizar el Diagnóstico de *GAPS* en los puestos de Trabajo. La salida resultante son los *GAPS OPERATIVOS* (necesidades de formación propias de la operativa de los puestos de trabajo).

Por otra parte, del proceso de la estrategia y más concretamente, de la fase de planificación estratégica, se obtiene como entrada al proceso el “Cuadro de indicadores” que es el nombre del documento en el que se definen las acciones estratégicas y el presupuesto correspondiente. Con esta información, se lleva a cabo el subproceso de “Evaluación de Disponibilidad de Capital Humano y Planificación”, que está liderado por el departamento de RR.HH. En el mapa queda representado como subproceso y en otro documento aparte se define el detalle del mismo (como el ejemplo de la figura siguiente en el que se muestra el subproceso de “Impartición de la formación y evaluación continua”). La salida resultante son los *GAPS ESTRATÉGICOS* y el presupuesto correspondiente.

Hay dos procesos vinculados al proceso de la formación (no subprocesos de la formación, sino otros procesos externos). Son los procesos de “Análisis de Intervención” y “Evaluación de Desempeño”. Las líneas punteadas muestran las conexiones de estos procesos con las actividades del proceso de la formación. En este caso son *GAPS* operativos de Capsulas formativas y Propuestas de formación. Y así sucesivamente...

El lector habrá podido comprobar que, una vez familiarizado con el “lenguaje de las cajas y las flechas”, resulta mucho más visual y conciso expresar el flujo de las actividades del proceso y quién hace qué sin perder la visión global.

Conclusión

En esencia, hemos visto que son 3 principios fundamentales que se han de poner en práctica para que el plan de formación sí sirva realmente para impulsar el plan estratégico.

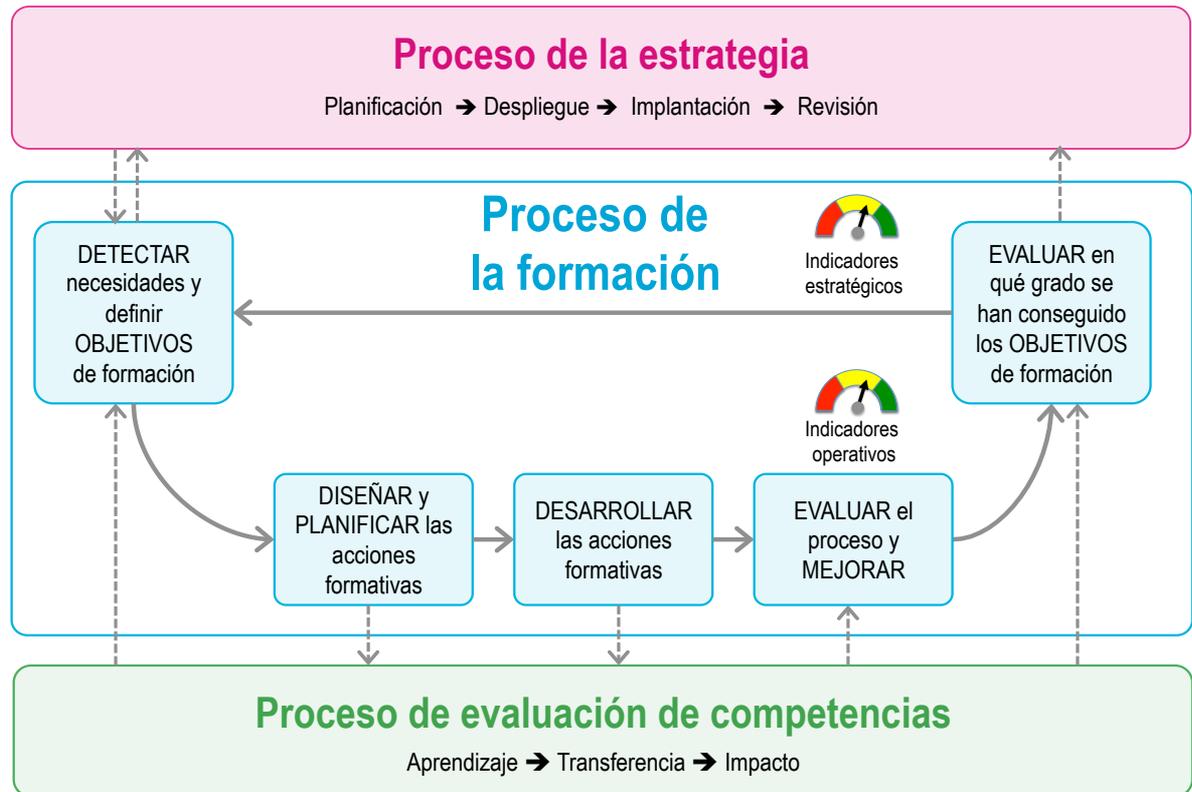
Son principios que provienen de diferentes áreas de la gestión empresarial, como planificación estratégica, gestión de procesos y gestión de las personas.

1. **Integrar** estrategia y formación
2. **Gestionar** la formación como un proceso en mejora continua
3. **Evaluar** las competencias adquiridas

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.

- 1) Formación y estrategia son dos procesos que han de estar sólidamente conectados. Sobre todo al inicio y al final de cada ciclo.
- 2) La formación es un proceso continuo que se realimenta con los resultados de los indicadores operativos y estratégicos.
- 3) 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.



theflowfactory

Lean Thinking en acción

www.theflowfactory.es

www.theflowacademy.info