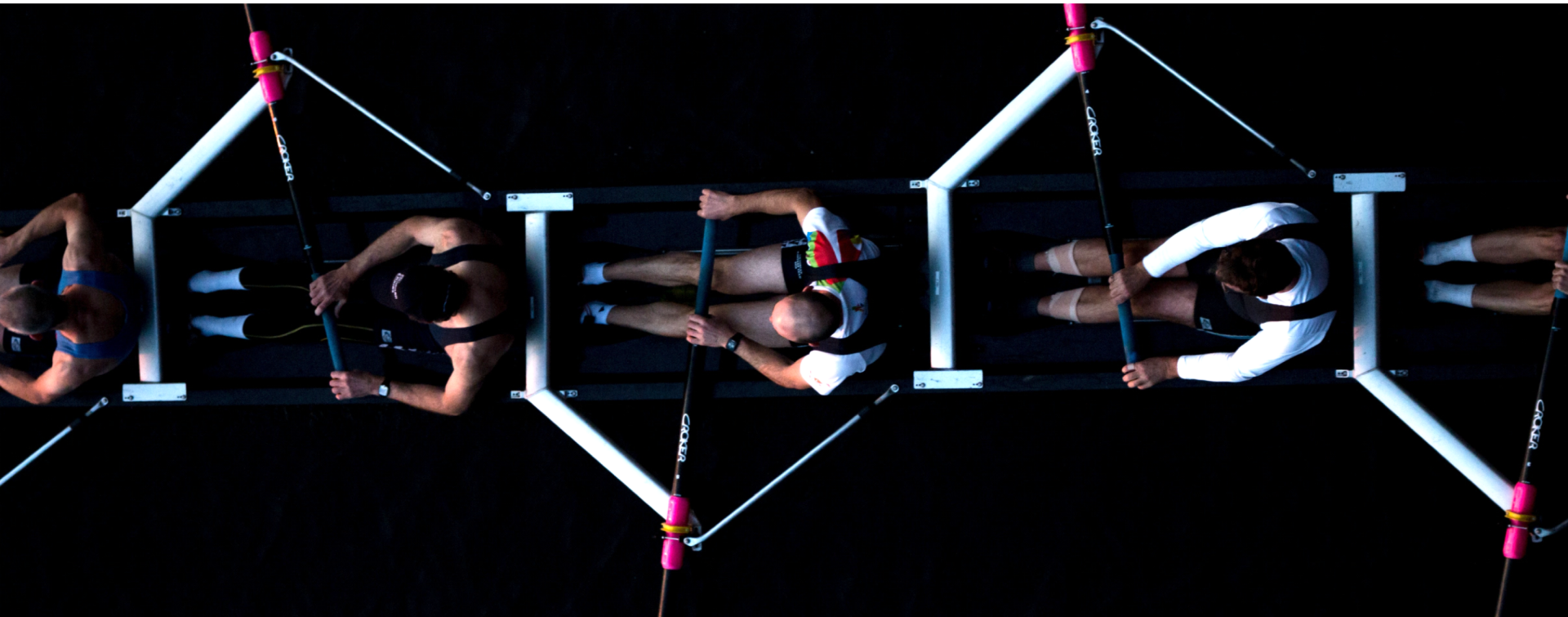


CÓMO CONSIGUE QUE LA
FORMACIÓN SEA UN MOTOR
QUE IMPULSA LA ESTRATEGIA

Caso Synthon Hispania

Roberto Corral



Título: Caso Synthon Hispania. Cómo consigue que la formación sea un motor que impulsa 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

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 cómo pone en práctica 3 principios para que la formación se haya convertido en un motor que impulsa la estrategia.

Un cambio cultural que comenzó en el 2007

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.



Sede de Synthon Hispania en Sant Boi de Llobregat.

Fuente: Synthon

Synthon Hispania ocupa las primeras posiciones en el ranking de las mejores empresas para trabajar en España, como por ejemplo, “Great Place to Work”. Ha recibido varios premios en el ámbito de la gestión de las personas como, por ejemplo, MC Award a la “Dirección más sensible a los aspectos de Capital Humano” (2007) o los premios BPTW (*Best Place to Work* 2010, 2011 y 2012). 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 los siguientes mecanismos:

- **Mapa de la Estrategia de Synthon Hispania:** 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 se gestionan 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*.

Cuando le preguntamos a Mari Carmen Córdoba por los retos principales de su departamento nos explica que se podrían resumir en dos: 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. Y, además, “seguir sorprendiendo”.

¿Qué factores cree 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. Son valores de empresa (calidad, costes, innovación y motivación) que exigimos a todos los colaboradores que forman 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.

(Entrevista con Mari Carmen Córdoba. Extracto)

Veamos a continuación cómo Synthon Hispania pone en práctica 3 principios para que los planes formación realmente sirvan para impulsar la estrategia y algunos elementos clave de su éxito en la gestión de las personas.

Principio 1. INTEGRAR estrategia y formación

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

Principio 3. EVALUAR las competencias adquiridas

(* Nota: Indicador GPTW (Great Place To Work) basado en una encuesta sobre la satisfacción de las personas sobre su puesto de trabajo. La encuesta y los resultados son gestionados el Great Place To Work Institute, www.greatplacetowork.com

Principio 1. INTEGRAR estrategia y formación

La estrategia y la formación son dos procesos que están bien engranados.



Las actividades del proceso de la formación quedan recogidas en el capítulo de “Desarrollo” (sección de Gestión del Talento) de un documento llamado “Políticas de Capital Humano”. Durante la realización del caso, se aplicó la técnica de Mapa del Proceso de la Formación (ver figura SH.1 en la página siguiente).

El mapa muestra cómo el proceso de la formación está estrechamente conectado con el 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, que es una entrada que proviene del Despliegue del plan estratégico.
- Iniciativas de mejora en el ámbito de Capital Humano para el control y revisión de la planificación estratégica.

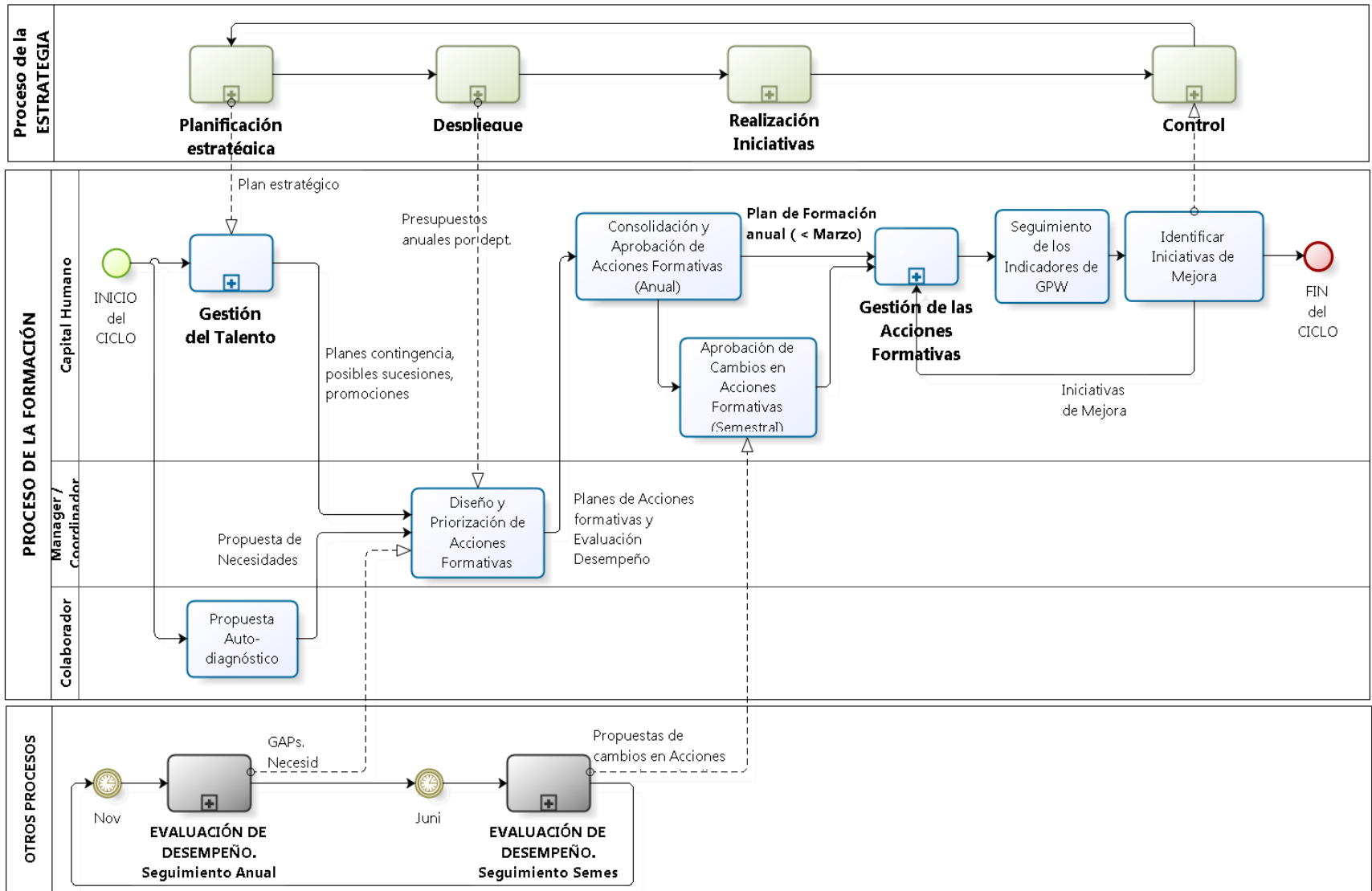
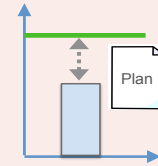


Figura SH.1. Mapa del Proceso de la Formación de Synthron Hispania

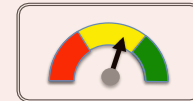
Planificación para cubrir los Gaps Estratégicos de capital humano que se apoya en la Gestión del Talento.



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). Sus 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.

“Scorecard de Capital Humano”. Cuadro de Indicadores en dos niveles: estratégico y de departamento.



Son los Indicadores Clave de Desempeño o KPI (*Key Performance Indicators*) relativos al capital humano. Cada departamento tiene asignada su lista de KPIs, que se agrupan en dos niveles: estratégico y de departamento, y el departamento de 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)

Iniciativas para facilitar la conciliación laboral – personal y cultivar el talento.



Hay toda una serie de medidas que complementan las descritas anteriormente y que tratan de generar el mejor ambiente laboral posible, como por ejemplo, diferentes acciones de conciliación laboral 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.

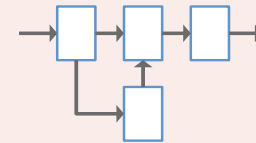
¿Cuáles han sido las principales dificultades con que se ha enfrentado para poner en práctica un proceso de la formación verdaderamente engranado con la estrategia? ¿Cómo las ha podido solventar?

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”.

(Entrevista con Mari Carmen Córdoba. Extracto)

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

El plan de acciones formativas se nutre del proceso de Evaluación de Desempeño, de la Gestión del Talento y de las propuestas de Autodiagnóstico del colaborador.



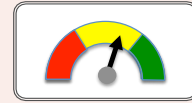
El diseño y priorización de las acciones formativas se nutre principalmente de los *GAPs* de necesidades formativas del proceso de Evaluación de Desempeño y se complementa con la información de la Gestión del Talento y con las propuestas formativas de Autodiagnóstico del colaborador (ver figura SH.1. Mapa del Proceso de la Formación).

En la evaluación de desempeño anual se hace en noviembre, de modo que pueda encajar con el calendario de la planificación de la formación. En junio se realiza un seguimiento semestral en el que se recogen las propuestas de cambios en las acciones formativas (ver en la figura SH.1 la conexión con el proceso de la Evaluación de Desempeño).

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

- CURSOS DE COMPETENCIAS TÉCNICAS.
- CURSOS DE COMPETENCIAS GENERALES.
- TRANSFERENCIAS DE CONOCIMIENTOS ENTRE COLABORADORES. En caso de cursos externos, el participante de una acción formativa externa organiza una sesión para compartir lo aprendido con sus colegas.
- COACHING INTERNO para mejorar el nivel de desempeño del colaborador.
- TUTORING. Consiste en el acompañamiento de una persona cercana experta en la materia.
- STAGES. Son estancias temporales en otros departamentos o filiales de Synthon.

Los indicadores del proceso de la formación sirven para impulsar la mejora continua.



Se hace un seguimiento sistemático de los indicadores para detectar desviaciones y planificar las mejoras correspondientes.

Según el tipo de formación se aplican los siguientes indicadores para monitorizar el proceso e impulsar la mejora continua:

- Grado de aptitud con Nota o Apto / No Apto (basado en un examen)
- Evaluación del aprendizaje con Apto / No Apto (en formación interna)
- Encuestas sobre la actividad formativa (valoración del asistente).

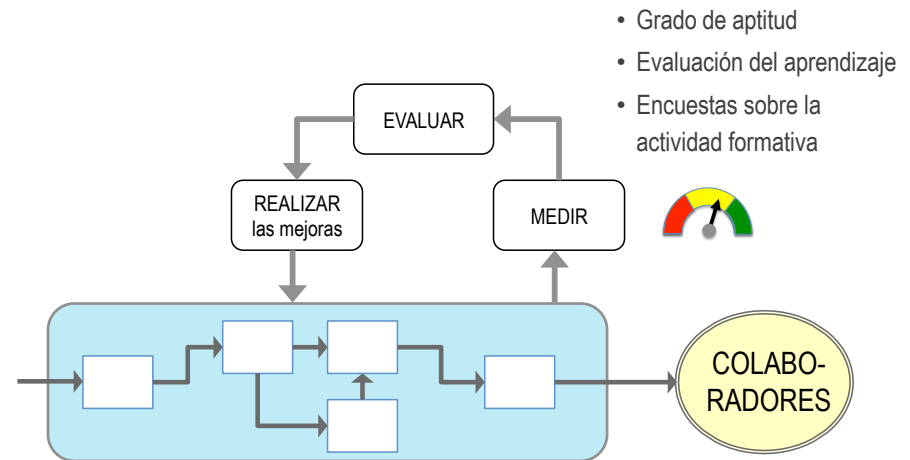
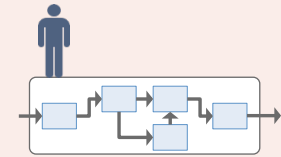


Figura SH.2. Ciclo de mejora continua en el proceso de la formación

Es destacable la visibilidad que se le da a la evolución de los indicadores en general. Por ejemplo, en el hall de entrada se encuentra un cuadro con los principales indicadores de la organización (KPIs) y su valor actual.

El rol del propietario/a del proceso está formalizado.



Mari Carmen Córdoba, desde su función de manager de Capital Humano, es quién asume el rol de propietaria del proceso de la formación. Es decir, define los objetivos del proceso e indicadores para asegurar que están alineados con los objetivos estratégicos de la organización y lidera las acciones necesarias para asegurar que el proceso está bajo control, mejora de forma continua y cumple con los objetivos trazados.

¿Qué le recomendaría 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.

(Entrevista con Mari Carmen Córdoba. Extracto)

Principio 3. EVALUAR las competencias adquiridas

Se basa en dos elementos clave:

- Indicadores del grado de aprendizaje.
- Sólida conexión entre el proceso de la Formación y el de Evaluación de Desempeño.



El proceso principal para detectar necesidades de desarrollo de competencias y evaluar su progreso es el proceso de Evaluación de Desempeño.

En el Mapa del Proceso de la Formación queda representado como un proceso en la zona de “Otros Procesos” y conectado con el proceso de la formación, concretamente con la actividades de “Diseño y Priorización de las Acciones Formativas” tras la evaluación anual que se hace en noviembre. En junio se hace un seguimiento semestral en el que se pueden realizar propuestas de cambios en la acciones formativas y que, por tanto, conecta con la “Aprobación de Cambios de Acción Formativas” en el proceso de la Formación.

Por otra parte, tras la realización de las acciones formativas, y dependiendo del tipo de formación, se utilizan estos dos indicadores para evaluar el grado de aprendizaje:

- Grado de aptitud basado en examen: la nota es Apto / No apto
- Evaluación del aprendizaje en el caso de formaciones internas: la nota es Apto / No apto

RESUMEN.

Cómo pone Synthon Hispania en práctica los 3 principios

1. Integrar estrategia y formación

- ✧ La estrategia y la formación son dos procesos que están bien engranados.
- ✧ Planificación para cubrir los Gaps Estratégicos de capital humano que se apoya en un proceso central en la política de Capital Humano: La Gestión del Talento.
- ✧ “Scorecard de Capital Humano”. Indicadores en dos niveles: estratégico y departamental.
- ✧ Iniciativas para facilitar la conciliación laboral – personal y cultivar el talento.

2. Gestionar la formación como un proceso en mejora continua

- ✧ El plan de acciones formativas se nutre del proceso de Evaluación de Desempeño, de la Gestión del Talento y de las propuestas de Autodiagnóstico del colaborador
- ✧ Las acciones formativas se organizan en torno a 7 tipos de acciones: Cursos de competencias técnicas y de competencias generales, Transferencia de conocimientos entre colaboradores, Coaching interno, Tutoring y Stages.
- ✧ Indicadores del proceso de la formación sirven para impulsar la mejora continua.

3. Evaluar las competencias adquiridas

- ✧ La evaluación de competencias se basa en dos elementos clave:
 - Indicadores del grado de aprendizaje
 - Sólida conexión entre el proceso de la Formación y el de Evaluación de Desempeño.

theflowfactory

Lean Thinking en acción

www.theflowfactory.es

www.theflowacademy.info