

Sanofi-Aventis conecta los cursos de formación a distancia con su marco de competencias

EN BREVE



El desafío

Continuar invirtiendo en la gestión de habilidades y carreras para los managers, proporcionándoles un programa de formación a distancia. Ofrecer un programa que encaje las habilidades directivas clave con las sesiones de formación a distancia del catálogo de CrossKnowledge.

Sanofi-Aventis

Número uno en Europa, Sanofi-Aventis es uno de los líderes mundiales de la industria farmacéutica, presente en 100 países de los 5 continentes. El laboratorio abarca siete grandes áreas terapéuticas y cuenta con casi 100.000 colaboradores en todo el mundo.

sanofi aventis
L'essentiel c'est la santé.

► En menos de dos años, más de mil ejecutivos del grupo Sanofi-Aventis ya han participado en los programas de formación a distancia de CrossKnowledge. El primero de ellos implementado en el 2005 cuando los dos grupos se fusionaron, el «E campuS», programa de formación directivo completamente integrado a su repositorio de habilidades, ofreciendo así a los ejecutivos senior planes de desarrollo profesionales de acuerdo con la estrategia del grupo.

La industria farmacéutica experimentó una concentración muy importante a finales de los años noventa.

En 1999, Sanofi y Synthelabo se fusionaron, al mismo tiempo que la alemana Hoechst y la francesa Rhône-Poulenc decidían unir sus fuerzas y creaban Aventis. Sin embargo, aún no tenían entidad suficiente y en 2005 Sanofi Synthelabo y Aventis acordaron fusionarse para formar el primer grupo farmacéutico de Europa y tercero a nivel mundial.

Estos continuos procesos de fusión permitieron al Departamento de RRHH trabajar activamente en implementar estándares consistentes bis a bis entre habilidades y gestión de carreras. *“Una fusión conlleva inevitablemente una interrupción de los grandes programas de formación que se están desarrollando en*

las empresas que se fusionan, y lleva un tiempo lanzar de nuevo programas. Durante la última fusión queríamos mantener una oferta consistente e impedir que todo se detuviera. Entonces la formación a distancia se nos presentó como el medio ideal para continuar formando a nuestros directivos y acompañarlos en el proceso de incorporación de valores corporativos.”, destaca Brigitte Rocque, Directora de Formación del personal para la zona de Europa y Canadá.

Rápida implantación de E campuS

Nada más terminar la fusión entre Sanofi-Synthelabo y Aventis, la Dirección de Formación para la zona de Europa y Canadá lanzó un programa de formación a distancia denominado “E campuS”. La decisión del grupo de facilitar

“La formación a distancia se ha convertido en un eslabón indispensable de la estrategia de desarrollo de las competencias del mánager.”

Brigitte Rocque,
Directora de Formación para la zona de Europa y Canadá

el acceso a todos los cursos del catálogo de CrossKnowledge fue una apuesta clara del grupo de invertir en sus planes de formación gerencial. Desplegar el programa con rapidez fue una prioridad y en 6 meses fue una realidad: *“Primero nos aseguramos que todos los contenidos se correspondieran con las necesidades del desarrollo en Liderazgo de nuestros futuros mandos intermedios. Una vez hecho esto, los contenidos debían ser consistentes con nuestros valores: creatividad, fortaleza, innovación, solidaridad, respeto y finalmente desempeño.”*

La parte esencial del trabajo de preparación consistió en establecer conexiones entre las competencias clave valoradas en las reuniones anuales de evaluación y el conjunto de sesiones del catálogo de CrossKnowledge. En colaboración con el departamento de RRHH, CrossKnowledge trabajó para ajustar sus programas de formación a las prioridades de Sanofi-Aventis.

Los mánagers en el corazón del programa

La dirección de RRHH no se podía limitar a proponer un catálogo “self-service” a sus colaboradores, así que optó por invitar a los mánagers a jugar el papel de prescriptores para acompañar el proceso. El programa contiene un panel de control online para cada una de las principales competencias que deben reunir los mánagers del grupo farmacéutico: el espíritu

de empresa, la capacidad de gestionar el cambio y la innovación, la cohesión del equipo, la eficacia de la comunicación o la capacidad de desarrollar una forma de pensar estratégica. Esta herramienta permite tanto al evaluador como al evaluado conocer las sesiones de formación correspondientes a cada competencia.

Un marco coherente de desarrollo profesional

La interfaz va a proponer unos itinerarios de formación CrossKnowledge correspondientes al nivel de conocimientos del alumno, dependiendo de si ya ha alcanzado las habilidades principales, las está alcanzando o aún no las ha adquirido. Por ejemplo, el programa propondrá siete sesiones a la persona que deba desarrollar su capacidad emprendedora, o bien asignará nueve sesiones a aquella cuyo mánager considere que está en proceso de adquirir esta competencia.

A través de los paneles de control, los evaluadores comprobarán el nivel de avance de sus colaboradores, tanto respecto a los itinerarios prescritos, como cuanto a aquellos que hayan elegido ellos libremente accediendo al catálogo completo. Sanofi-Aventis ha demostrado el carácter operacional de la formación a distancia integrándola en la reunión anual de evaluación. El método de E Campus es parte esencial del coherente plan de desarrollo profesional.

Prueba existosa

Después de una fase piloto llevada a cabo en siete países europeos, la oferta de servicios E campus se amplió a 35 países en 2006. *“Mil directivos realizaron de media entre ocho y doce sesiones en 2006. Prefiero que hagan menos sesiones, y se concentren en ver cada una de ellas hasta el final, para asimilar correctamente el contenido.”* El 86% de las sesiones prescritas se finalizaron. En 2007, otros mil directivos estarán participando en el programa.

El objetivo de E campus ya no se limita a responder a las necesidades de apoyo surgidas de la fusión. La formación a distancia ha sido clave en la estrategia de desarrollo de las competencias del manager. Para seguir encajando las competencias del mánager con la filosofía del grupo, el Departamento de Formación para la zona de Europa y Canadá solicita a cada país, con un método muy descentralizado, que aumente el número de mánagers aptos para el programa. Próximamente se hará llegar un cuestionario a cada evaluador para que valore en qué medida han progresado sus colaboradores que han pasado por el programa E campus. ●●●