

UN PROCESO PARA EL DISEÑO DE LOS PERFILES FORMATIVOS

En el actual sistema productivo, tan importante como el incremento y renovación de los activos materiales es el aprovechamiento y desarrollo de los recursos humanos a través de una cualificación adecuada de los mismos. Hay que asumir, con todas las consecuencias, que la formación en la empresa es un elemento clave a la hora de configurar lo que podríamos llamar políticas o estrategias activas de competitividad empresarial.

Esta competitividad incide tanto en la cualificación de los recursos como en la optimización de los mismos. Para esto se utilizan procesos metodológicos que personalizan la formación a los requisitos del puesto de trabajo y facilita la polivalencia de las organizaciones.

"BUSCANDO LA POLIVALENCIA"

ANTECEDENTES

El gobierno español, en la ley 10/1994 de 19 de mayo, sobre medidas urgentes de fomento de la ocupación y en su apartado "exposición de motivos", además de reflexionar sobre la gravedad de la situación económica y su incidencia en el mercado del trabajo, se muestra convencido de la necesidad de que se deben acometer cambios estructurales profundos, que si bien no son fáciles, son urgentes en cuanto a su aplicación a fin de "recuperar la senda del crecimiento económico" y mejorar la competitividad de las empresas permitiendo "la permanente adaptabilidad a las circunstancias cambiantes de los procesos productivos y las innovaciones tecnológicas".

Muchas son las medidas que la ley propone en este sentido, pero lo que subyace en el fondo de la cuestión es la adecuación de la competencia de los trabajadores a las actividades que deben desempeñar y una optimización de las mismas en aras a afrontar un mercado competitivo y altamente tecnificado que se nos presenta a corto plazo en la puerta de integración a Europa, condicionada por los acuerdos de Maastrich. En este último sentido, la ley 11/1994 de

19 de mayo analiza el aspecto de "clasificación profesional y promoción en el trabajo" y específicamente en su artículo 22 trata sobre el "sistema de clasificación profesional" en el que comenta las equivalencias entre categorías profesionales haciendo referencia a los procesos de formación y adaptación requeridos por estas categorías y sus equivalencias.

Por último, el Real Decreto 797/1995 de 19 de mayo analiza la situación del país en cuanto a los dos subsistemas de formación existentes en nuestro país, la formación profesional reglada y la formación profesional ocupacional demandando la coordinación, no conseguida hasta ahora, entre ambos a fin de conseguir de una forma optimizada los objetivos de competencia profesional que permitirán la competitividad empresarial en nuestro entorno.

En este sentido el mencionado decreto identifica tres acciones a seguir:

En primer lugar identificar las competencias profesionales características de una ocupación, y por lo tanto acreditables.

En segundo término, articular la formación profesional ocupacional para garantizar la más sólida adquisición de esas competencias profesionales.

Por último, dotar a la certificación profesional de validez nacional, para facilitar la

transparencia del mercado de trabajo y la movilidad laboral, a la par que mantener un nivel, uniforme en la calidad de la formación profesional ocupacional. La ocupación constituye la unidad básica de análisis y ordenación de la actividad laboral, entendida como un agregado de competencias con valor y significado en el empleo, con un substrato de profesionalidad socialmente reconocido.

LA COMPETENCIA PROFESIONAL

Las competencias profesionales, que a la postre son el objeto del proceso de certificación, deben entenderse como la capacidad de aplicar conocimientos, destrezas y actitudes al desempeño de la ocupación de que se trate, incluyendo la capacidad de repuesta a problemas imprevistos, la autonomía, la flexibilidad, la colaboración con el entorno profesional y con la organización del trabajo.

Las competencias profesionales que configuran la formación deben tener un tratamiento pedagógico y socio-laboral que las permita adecuarse a la especificidad del medio con el que se desarrolla. El proceso de diseño de perfiles formativos relacionado con estos requisitos de

identificación de ocupaciones profesionales desarrollará, como resultado, una serie de conocimientos teórico-prácticos de la acción formativa para adquirir los conocimientos, habilidades y actitudes relacionadas con la competencia profesional demandada con el perfil profesional analizado.

Básicamente el sistema que actualmente se propugna en todo el mundo occidental para determinar la competencia requerida por un trabajador, establece que la aprehensión individualizada de los conocimientos teóricos o prácticos (habilidades) no se valida si no está correlacionada y aún en este último caso si la "actitud" del trabajador no es adecuada en ningún caso se puede considerar al trabajador "competente" (apto) para el desempeño de su tarea. De aquí que en todos los sistemas de formación debemos considerar igualmente importante incidir en los aspectos teórico-prácticos y de comportamiento relacionados con las actividades a desarrollar por el trabajador. Se va en suma a una formación específica e individualizada, se considera al hombre en su entorno como elemento prioritario de la formación

Situación actual del proceso formativo

Siempre ha existido una relación entre formación y productividad, pero es evidente a nivel empresarial, que esta relación es cada vez más importante y tiende a incrementarse formando parte importante de los planes estratégicos de la empresa. Esta visión más actualizada de la situación, con una mayor reflexión por parte de los gestores de la situación de la misma, hace que las deficiencias emerjan con mayor fuerza y tengan mayor repercusión en la competitividad de las empresas. Además de esto el entrenando ha cambiado su rol frente al proceso formativo pasando de ser un sujeto pasivo a un elemento participativo y esencial, amén de que los responsables de línea de los recursos humanos, adopten un rol preferente en cuanto a responsables de definir las necesidades formativas de los recursos a ellos asignados. De todo ello se deduce, que los fondos destinados a la formación dejan de ser considerados como un coste añadido, sino como una inversión estratégica.

Cuanto menor sea la inversión en formación, o menos adecuada a las necesidades específicas de cada trabajador, menor será la cualificación y la posibilidad de respuesta a un entorno tecnológico evolutivo. De todo ello se inducirán bajos niveles de calidad, de competitividad y de rentabilidad de la empresa poniendo en peligro su crecimiento e incluso su supervivencia.

Los Departamentos o escuelas de capacitación, vienen demandando día a día metodologías de formación congruentes con el principio de que ésta debe de partir en su diseño, de la realidad laboral del personal implicado, debiéndose acercar en su aplicación a esa misma realidad laboral.

El entorno socio-laboral en el que se han de mover los recursos humanos hoy día en la empresa, deberá estar caracterizado por una intensa velocidad de cambio. Procesos contemplados hasta la fecha como fuertemente instalados deberán ser modificados de forma sustancial, y como consecuencia, la organización deberá flexibilizarse para tratar de aumentar la capacidad de adaptación a entornos cambiantes.

Todo ello lleva a que para los responsables de la formación en la empresa, el diseño formativo no solo debe tener en cuenta el entorno técnico de trabajo sino el socio-laboral (relaciones, infraestructura, ambiente....) y los posibles cambios que se produzcan durante el desarrollo del mismo, de forma que el trabajador esté capacitado para el competente, seguro, fiable y eficaz desempeño de sus funciones.

La filosofía vigente es la de "capacitación permanente" para adaptarse a los cambios que permitan la competitividad de la empresa en distintas circunstancias y suponga una garantía de empleo.

El proceso formativo demandado a la vista de estas consideraciones debería ser específico, modular y sistemático de manera que permita homogeneizar la formación de los distintos colectivos de la organización, asegurando que cada persona recibe la formación requerida para el desarrollo eficaz de las actividades correspondientes a su ocupación.

Antes de continuar con el análisis del proceso formativo actualmente demandado objeto de este artículo, permitáse-nos clarificar una serie de conceptos utilizados repetitivamente en el mismo:

- **Conocimiento:** Entendimiento de principios o conceptos. Incluye la comprensión del proceso necesario para la aplicación de la información en la correcta ejecución de una tarea o actividad.
- **Habilidad:** La destreza de una persona para realizar una acción. El término suele usarse en relación con tareas que requieren la coordinación de los movimientos del cuerpo.
- **Actitud:** Comportamiento de una persona en la realización de un trabajo o actividad, motivado por sus sentimientos, percepciones, valores o intereses.
- **Aptitud:** Capacidad para aplicar los conocimientos y habilidades de una

persona en la realización de un trabajo de forma eficiente y efectiva según las normas establecidas.

El plan de formación a aplicar con los condicionamientos actuales que se han comentado previamente, debe tener las siguientes características:

- **Orientado a la tarea, función o actividad**
- **Sistemático.** Secuencializado de menor a mayor y correlacionando los diferentes aspectos del aprendizaje
- **Progresivo.** Estructurado de forma pedagógica en diferentes cursos
- **Modular.** En busca de facilitar la polivalencia

Todo este plan de formación, debe llevar aparejado la definición de los medios didácticos requeridos para el correcto desarrollo, así como sus especificaciones y los entornos de entrenamiento requeridos. Para validar el proceso formativo definido en este plan de formación, se deben establecer claramente: los objetivos, los contenidos, la secuencia de impartición y los procedimientos tanto de gestión del proceso formativo como del material didáctico y de apoyo a la formación, así como la cualificación requerida de los instructores asignados (competencia tanto técnica como pedagógica), y la infraestructura disponible (entorno pedagógico amigable y tecnológico) que humanice y optimice la actividad formativa.

DISEÑO DEL PLAN FORMATIVO

La utilización de una metodología adecuada, nos permitirá diseñar los perfiles formativos adaptándolos adecuadamente a los Puestos de Trabajo asegurando con ello, la rentabilidad del proceso y la competencia tecnológica requerida para la correcta ejecución de las tareas encomendadas.

Por definición, este perfil formativo diseñado deberá por tanto contemplar la adecuación de los entornos de entrenamiento y herramientas didácticas con ellos relacionadas, así como los sistemas de impartición y evaluación que nos permitirá asegurar la aprehensión de la competencia tecnológica requerida por cada uno de los trabajadores.

Las principales características de este proceso metodológico son:

- Establecer el entrenamiento a partir de la recopilación de los conocimientos específicos del trabajador.
- Identificar los conocimientos de entrada en base al incremento de formación a impartir al trabajador, previo a su

incorporación al puesto en relación con la cualificación inicial que posea.

- Establecer un sistema para desarrollar los planes de formación complementarios, que permitan tanto la promoción como el cambio de puesto de trabajo o la polifunción.

Ello nos conducirá a unos resultados tales como:

- Identificar las polivalencias posibles en las organizaciones del trabajo y definir los procesos formativos para alcanzar la organización polivalente.
- Facilitar la adaptación a cualquier modificación organizativa debido a la relación funcional tarea/actividad, y Unidad Formativa relacionada.
- Sensibilizar al trabajador y sus jefes inmediatos en el diseño formativo, ya que éste es de ellos y para ellos, facilitándoles su trabajo y haciéndoles más eficaces, más profesionales.
- Permitir la inmediata y automática actualización a nuevas tecnologías y situaciones laborales.
- Facilitar la implantación del proceso formativo sin que haya reticencias por parte del sujeto receptor del mismo, al haber participado en su diseño.

La experiencia adquirida por Tecnatom en la aplicación de los distintos procesos metodológicos para el diseño de los perfiles de formación, permite tener la perspectiva suficiente para aplicar adecuadamente cualquiera de las tres posibles opciones desarrolladas: Proceso Completo, Proceso Simplificado y Proceso de Correlación.

La idoneidad de estas tres opciones ha sido avalada posteriormente con la aparición de la última revisión del documento TEC-DOC-525 de la OIEA en el que existe una clara equivalencia entre estas tres opciones y las propugnadas en este documento; así:

- El proceso metodológico, denominado por Tecnatom, COMPLETO es equivalente al identificado como "Job & Task Analysis" en el mencionado documento.
- El denominado SIMPLIFICADO por Tecnatom equivale al "Job & Task Analysis & Job Competence Analysis".
- El proceso metodológico de CORRELACIÓN se identifica como "Job Competence Analysis" en dicho documento.

En el proceso COMPLETO, se determinan y analizan las tareas del puesto de trabajo objeto de estudio, y para cada una de ellas se determinan los conocimientos y habilidades requeridos por el trabajador para ejecutarlas de una manera correcta y segura. Durante el proceso se desarrollan

los documentos de "Evaluación de Rendimiento del Trabajo" para cada tarea. Se identifican los entornos de entrenamiento adecuados para aprender los conocimientos y habilidades así como los objetivos didácticos que los engloban. El agrupamiento de los conocimientos y habilidades obtenidas, permite determinar las competencias tecnológicas requeridas por el trabajador. El trabajo se realiza mediante la participación de analistas del trabajo y tareas.

En el proceso SIMPLIFICADO, se determinan directamente las competencias tecnológicas por grupos de tareas una vez identificadas éstas. Este proceso metodológico requiere la participación inexcusable de un Panel de expertos para determinar los contenidos instructivos de cada Unidad Formativa a partir de un análisis de agrupación de tareas.

En el proceso de CORRELACIÓN se identifican las funciones/actividades del puesto de trabajo objeto de análisis y baipassando el proceso de análisis de tareas se obtienen las competencias para proseguir con un proceso similar al que se realiza en el Simplificado.

La elección de una u otra de las opciones, requiere el análisis previo de una serie de variables que se deben considerar, tales como:

- Normativa aplicable
- Cultura organizativa existente y objetivo
- Gestión formativa de la Organización.
- Situación del proceso formativo
- Entorno económico para el desarrollo del proyecto
- Situación del entorno socio-laboral de la Organización
- Área de la organización a la que aplique

Analizadas estas variables por técnicos expertos en el proceso metodológico tras los datos suministrados por la organización, se determina la opción más idónea para la realización del proyecto.

Si a ello se une la posibilidad de que otra organización de tecnología similar haya realizado un proceso semejante, se podrían tomar los resultados como referencia acortando sustancialmente el proceso.

CONCLUSIÓN

En cualquier caso el resultado del proceso seguido deberá asegurar que lo que aprende cada técnico, al recibir la capacitación específica, es lo que le hace falta para el correcto, ágil y seguro desempeño de sus tareas; así como que cualquier deficiencia detectada o requisito interno o externo, será rápidamente asumido por

el proceso y dado a conocer al técnico adecuado, junto con la documentación actualizada correspondiente.

De igual forma el resultado final del proyecto permite identificar las diferencias formativas entre los diferentes puestos de trabajo de la organización en base a optimizar la organización y sistematizar la polivalencia.



José Luis MENDIZÁBAL SUÁREZ Ingeniero Industrial, especialidad Técnicas Energéticas, por la E.T.S.I.I. de Madrid.

Trabaja en Tecnatom, S.A. desde 1972, habiendo gestionado durante varios años la Sección de Adiestramiento PWR y realizando trabajos de asistencia técnica en CC.NN. relativos a Manuales de Operación. Pruebas de puesta en marcha, etc.

Ha participado como asesor de la O.I.E.A. en diversos países, y como jefe de proyecto en diversas aplicaciones de la metodología S.A.T.: C.N. Almaraz, Paks NPP, C.N. Atucha I, etc. Actualmente es jefe de la División de Adiestramiento de Tecnatom, S.A.



Pedro BLESADIGALES es Ingeniero Técnico Industrial por la E.I.T. de Madrid. Trabaja en Tecnatom, S.A. desde el año 1976 desarrollando actividades de

entrenamiento para el personal de operación de las centrales nucleares españolas PWR. Realiza durante cinco años actividades de asistencia técnica en la central nuclear de Almaraz relacionadas con los Manuales de Operación y experiencias operativas.

En la actualidad participa como Jefe de proyecto en diversas aplicaciones de la metodología S.A.T. para el diseño de planes de formación tanto a nivel nacional como internacional.