

FORMACIÓN Y SEGURIDAD. INTERFASES

JOSÉ LUIS MENDIZÁBAL

No hay ninguna varita mágica que haga que una organización carente de cultura de seguridad pase a ser modélica en estos aspectos, solo y únicamente por decreto ley. En una organización hay una serie de actores y todos ellos tienen que conocer la cultura y objetivos empresariales y adecuar sus competencias a las actividades relacionadas con sus funciones.

Es en este punto cuando la formación establece la relación con la seguridad. El trabajador, a todos los niveles, es seguro si se siente competente para lo que de él se requiere y motivado si se reconoce una pieza importante en el engranaje empresarial. Esta es la función de la formación como colaborador vital y estratégico en el desarrollo del proyecto de empresa.

FORMACIÓN Y SEGURIDAD. INTERFASES

La formación en su conjunto es una actividad cuyo objetivo fundamental es capacitar a cada persona en las competencias requeridas para el correcto desempeño de su puesto de trabajo.

Así expresado, la formación parece algo sencillo de establecer y desarrollar; no obstante en ese apartado referido a las competencias inciden aspectos relacionados con conocimientos y habilidades técnicas y relaciones y actividades de índole socio laboral, que constituyen un todo en el proceso formativo, de forma que carencias en uno solo de esos aspectos pueden incidir en un fracaso rotundo en la implantación de ese proceso y un costo muy elevado en el desarrollo económico y organizativo de las empresas.

La formación en la empresa debe ser un proceso diseñado específicamente para el conjunto de tareas, actividades y funciones que se desarrollan en el engranaje productivo de forma que sea un componente estratégico que permita la adaptación fácil de los trabajadores, en todo su espectro, a cambios de procesos productivos, a cambios organizativos o de estrategias de mercado.

La relación de la formación con la seguridad nace del concepto de que para que cualquier trabajador desempeñe su trabajo eficiente y seguro debe, en primer lugar conocer su alcance, objetivo, problemática (qué, para qué, cómo)

integrado en un proceso productivo global; de forma que el desarrollo de su actividad colabore con un objetivo común, sin interferir en el desarrollo de los demás sino que complementándolos.

Para que el trabajador desarrolle su trabajo de una forma segura debe conocerlo en profundidad, saber la importancia que tiene en el proceso productivo y la forma en la que puede contribuir positiva y negativamente en el mismo. La competencia específica para su puesto le convierte en un profesional cualificado.

El primer paso para el diseño del proceso formativo es el de conocer cuales son las necesidades del trabajador en relación con su puesto de trabajo.

En los últimos años han sido muchos los esfuerzos desarrollados para elaborar una sistemática y una metodología a fin de establecer un sistema capaz de identificar las competencias requeridas en cada puesto de trabajo. Nosotros en base a la experiencia adquirida en la ejecución de proyectos de este tipo, en los últimos años y en muy diversos colectivos, nos quedamos con dos de ellas: la desarrollada por INPO a través de su documento "Training System Development" y la desarrollada por la IOEA en su technical report series" y más específicamente a la número 38 "Nuclear Power Plant Personnel Training and its evaluation".

A partir de estos procesos metodológicos o de otros semejantes basados en

F I (Actividades relacionadas con el diseño de Perfiles Formativos)

ACTIVIDAD	ACCIONES
• Análisis sistemático de las tareas/ actividades de cada puesto de trabajo	- Determinar los conocimientos y habilidades requeridos para ejecutar las tareas del puesto - Establecer objetivos de aprendizaje - Desarrollar especificaciones de los medios y herramientas de formación
• Diseño e implantación de la formación en los objetivos de aprendizaje	- Plan de formación: sistemático, modular, específico del puesto de trabajo integrado en la organización y basado en el desarrollo de los objetivos de aprendizaje - Completar los medios y herramientas de formación disponibles en la organización - Disponer de sistemas y medios de evaluación específicos del puesto de trabajo, basados en los objetivos de formación
• Evaluación y revisión de la formación basadas en el rendimiento del personal entrenado en el puesto de trabajo	- Determinar la validez de los sistemas de mantenimiento y control del proceso - Determinar el cumplimiento de los objetivos - Realimentar el proceso global

las mismas o parecidas premisas han sido muchas las compañías consultoras o de servicios de formación que han acometido proyectos de diseño de perfiles formativos con un objetivo común que es el de encontrar el conjunto de competencias requeridas por el trabajador para el adecuado desempeño de su trabajo.

Lo que si es cierto, y también desde la experiencia en múltiples aplicaciones es que las referencias metodológicas no son más que referencia y cada organización requiere un desarrollo metodológico específico, "hecho a medida".

Definido ya el "qué" debe saber el trabajador para el eficaz y seguro desarrollo de su actividad, falta por definir el "cómo", alcanzar ese conocimiento y "mantenerlo" de la forma más eficaz y productiva.

Es aquí donde surgen los actores del proceso formativo con una importancia específica y vital de cada uno de ellos pero que deben encaminarse de una forma coherente porque si alguno de ellos falla, falla el proceso formativo y por ende la aprehensión de las competencias, la eficacia en el desempeño y se ponen el peligro las barreras de seguridad del proceso productivo.

Los actores de la formación son por orden de aparición en la escena formativa:

- el diseñador del proceso formativo
- el formador
- el trabajador
- el mando intermedio
- el gestor
- el servicio de formación

El diseñador del proceso formativo no termina su función habiendo identificado y ordenado de una forma pedagógica los contenidos instructivos identificados. Es función suya el analizar



F III - La formación integrada en aula

cuales son las ayudas pedagógicas requeridas y cómo desarrollarlas. Para ello debe tener un profundo conocimiento no solo del proceso productivo, sino de la cultura formativa de la organización y de sus disponibilidades formativas y económicas.

En base a ello identificará y realizará las especificaciones de los medios de apoyo requeridos y asignará los contenidos formativos identificados en el diseño previo al medio más idóneo. Todo ello desde unas premisas de optimización de recursos y eficacia.

Identificará, por ejemplo, que actividades formativas pueden realizarse en autoestudio, cuáles y cómo deben ser tutorizadas, cuáles deben ser desarrolladas en un entorno aula, entrenamiento en el puesto...; y cuáles es más conveniente que se impartan con medios más sofisticados como: simuladores, multimedia, video-conferencia, ...

El formador aparece entonces como un elemento fundamental en el desarro-

llo de la formación. El formador no es un técnico solamente sino que además es un pedagogo, psicólogo y sociólogo. Conoce el medio técnico en que se mueve, los medios de que dispone y las individualidades a las que hay que formar.

Cualquier proceso formativo con medios de apoyo muy evolucionados y sofisticados, con un gran apoyo económico y con malos formadores fracasa; en cambio buenos formadores con medios adecuados son capaces de obtener resultados acordes con los objetivos y aun superarlos.



F IV - La formación en el puesto de trabajo

El diseñador de la formación y el formador están al servicio del trabajador, realizan un diseño formativo en base a las competencias requeridas por éste y adaptadas a su entorno laboral y sociocultural, con un componente especial de personalización.

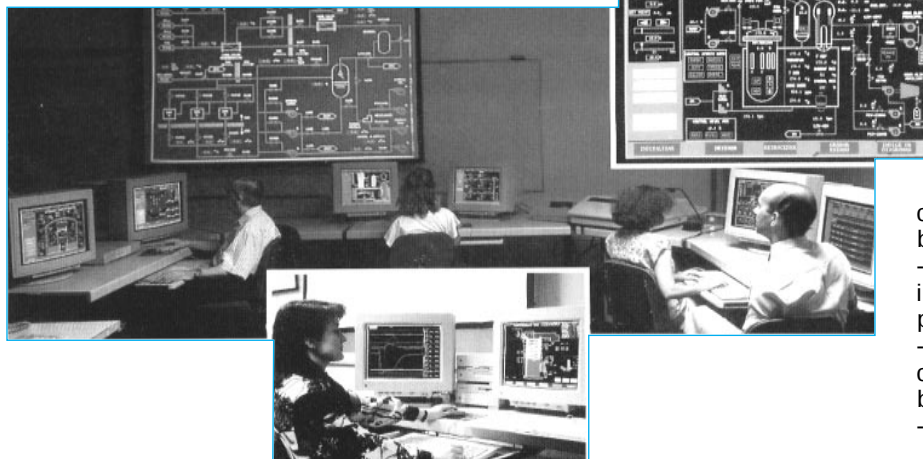
No es lo mismo enseñar a un joven de nueva entrada, que a un formador maduro para el mismo puesto de trabajo, las mismas competencias.

La dinámica de la formación es diferente y el formador debe adaptarse a estas necesidades.

El trabajador no es un ser pasivo en este proceso formativo, su participación debe ser dinámica y creativa y tiene una serie de responsabilidades que no puede ignorar, tales como:

- Conocer el diseño de la formación específica para su puesto de trabajo
- Solicitar a su responsable (mando intermedio) la formación necesaria para el desempeño de su trabajo
- Participar en el diseño de la formación específica de su puesto de trabajo
- Colaborar con el Servicio de

F II - La formación en simuladores gráficos interactivos





FV - Supervisión y evaluación del proceso formativo

Formación para identificar carencias y deficiencias formativas y sus soluciones más idóneas

- Asumir los objetivos formativos empresariales e involucrarse con ellos

En suma debe tener conciencia que la formación está diseñada para hacerle más competente y que esto redundará en su seguridad y en la de la organización.

En este sentido su actividad debe ser continua y dinámica acometiendo actuaciones en base a lecciones aprendidas y/o carencias identificadas, tanto en el desarrollo de su trabajo como en el del proceso formativo.

La responsabilidad del mando intermedio en este proceso formativo es la de recibir y coordinar las demandas de formadores y trabajadores y adecuar la planificación de su área, considerando la formación como una actividad más del proceso productivo, si acaso más estratégica porque de su buen desarrollo depende el de las demás.

Además de esto tiene otros papeles muy importantes, tales como:

- Involucrarse en las acciones de formación en la planificación anual de la misma
- Evaluar los resultados de formación y proporcionar indicaciones útiles a los especialistas de formación
- Preocuparse de su propia formación
- Utilizar a los especialistas del servicio de formación para apoyo a su gestión de formación

Los gestores son los primeros compradores y vendedores del proceso formativo. Compradores porque son los

primeros que han de ver su necesidad y dar las pautas de desarrollo al encardinar el proceso formativo en el proyecto de cultura empresarial; vendedores porque desde su posición predominante tienen que hacer ver en la organización la necesidad del proceso y sus implicaciones, moti-

mación y una fácil gestión del proceso identificando deficiencias y responsabilidades

- Permite optimizar las partidas presupuestarias
- Permite optimizar la asignación de recursos humanos
- Permite agilizar el diseño de planes de carrera
- Permite la capacitación a los desarrollos técnicos de adaptación al entorno

- Facilita las reorganizaciones empresariales

Un trabajador así formado es competente, está motivado e involucrado en el programa de empresa, tiene conciencia de su responsabilidad y esto le hace actuar con eficacia y seguridad, y la suma de trabajadores eficientes y seguros hará que la actividad empresarial sea eficiente y segura.



vando a cada trabajador desde el punto de vista de que es una pieza importante en el desarrollo empresarial y de que es un ente vivo y personalizado, no un número.

Por último el servicio de formación recoge todas las demandas de los colectivos anteriores y en base a ellas:

- Elabora propuestas para política de formación
- Gestiona la aplicación de la política de formación
- Gestiona y optimiza el desarrollo de los planes de formación anuales
- Ejecuta demandas de formación de los Responsables de Área
- Realiza el análisis de leyes (Reglamentos/normativa) aplicables
- Prepara estadísticas (indicadores/cuadros de mando)

y como parte fundamental desarrolla el Manual de Formación.

Por último un plan de formación de acuerdo con las premisas aquí desarrolladas:

- Asegura la capacitación de todo el personal adecuada a su puesto de trabajo
- Involucra a los mandos en la participación de las necesidades de formación y en el control de la eficacia de esa formación
- Personaliza la formación
- Hace que el proceso de formación sea motivante, participativo e integrador
- Permite un mayor control de la for-



José Luis MENDIZÁBAL SUÁREZ es Ingeniero Industrial, especialidad Técnicas Energéticas, por la ETSII de Madrid. Está además certificado en Ingeniería Nuclear en el "master" correspondiente de la JEN y es SRO por Westinghouse en el Centro de Adiestramiento de Zion (USA). Empezó a trabajar en Tecnatom en 1972 y ha desempeñado su actividad siempre en el área de adiestramiento, colaborando en diversos proyectos de diseño formativo tanto en España como en el extranjero. Actualmente es responsable del área de adiestramiento de Tecnatom englobado en la Dirección de Explotación y dentro de ese área el alcance de sus actividades se desarrolla en relación con la operación de centrales nucleares, térmicas e hidráulicas, formación para mantenimiento, consultoría de la formación y asistencia técnica a las escuelas de formación de instalaciones industriales.