



LA FORMACIÓN EN ANAV



JAUME CIRERA

es ingeniero técnico Industrial por la Universidad de Manresa

DOMINGO GONZÁLEZ RABASA
es licenciado en Química

Jefes de Formación de ANAV y
de las Direcciones Corporativas,
respectivamente



LA FORMACIÓN: UNA INVERSIÓN EN LA MEJORA DEL DESEMPEÑO

La formación es un medio para alcanzar un fin: el desempeño. La formación que proporcionemos debe “añadir valor”, ayudándonos a lograr la consecución de nuestras iniciativas y metas estratégicas y de desempeño. Debe evitarse la formación “por

mandato”, aquella en que se envía al personal a formación porque debe hacerla sin más.

Para lograr este objetivo, la colaboración entre la línea y la organización de Formación es vital. La Unidad de Formación debe prestar atención a las necesidades de los alumnos, y las líneas deben participar activamente en

el proceso, identificando necesidades formativas y validando las etapas de diseño, desarrollo e implantación de los cursos. La Dirección debe asumir la tarea de supervisar el proceso formativo, mediante los Comités Estratégicos de Formación y los Comités de Formación de las Direcciones.

Las organizaciones que pugnan por alcanzar la excelencia suelen caracterizarse por mantener unas instalaciones de alta calidad para la formación y utilizar las nuevas tecnologías como herramientas formativas. Todo ello enfocado a proporcionar formación con valor añadido: para el personal adecuado, en el momento adecuado, para mejorar el desempeño.

En ANAV, la formación es específica para cada puesto de trabajo. Actualmente, nos encontramos en el proceso de implementar la metodología que ya está consolidada en la



industria nuclear americana: el SAT (*Systematic Approach to Training*). Esta metodología permite gestionar técnicamente las distintas fases del proceso de formación, es decir, la detección de necesidades formativas y análisis de las mismas, el diseño de los cursos asociados, el desarrollo de los materiales didácticos, la implementación de la formación y, por último, la evaluación. Cada fase tiene su propia realimentación para la mejora continua.

Todo ello se gestiona partiendo de la base de que la responsabilidad de la formación reside en los jefes y tiene que estar orientada directamente a mejorar el desempeño de las personas. Por tanto, éstos tienen que estar comprometidos con la formación de su personal e implicarse en la misma; además, tienen que sentirse y actuar como propietarios del programa de formación de su personal. Es necesario que en todo momento haya un *partnership* entre cada unidad organizativa y la de Formación en el proceso de gestión del programa formativo.

Nuestros programas formativos deben alinearse para respaldar el desempeño. Debemos diseñarlos de modo que respondan a estas preguntas básicas:

- **¿Cómo podemos mejorar el desempeño de las personas?** Cuando ocurre un suceso o una situación cercana al fallo (*near miss*), la investigación de la causa raíz debe considerar cómo encaja la formación en la solución.
- **¿Qué pedimos a nuestro personal que haga de otra manera?** Según evolucionan nuestras necesidades organizativas, esperamos que nuestros empleados asuman nuevas y diversas responsabilidades. Muchos de ellos están dispuestos a aceptar esos nuevos encargos; no obstante,

debemos garantizar que posean los conocimientos y habilidades necesarias para ello. Si nuestro personal no posee las habilidades necesarias para realizar bien sus trabajos, nuestros intentos por mejorar están condenados al fracaso.

- **¿Qué formación debemos proporcionar?** Debemos determinar la diferencia (*gap*) entre el nivel actual de capacitación de los empleados y los requisitos para la futura organización, y entonces formar en consecuencia. Ello requiere un trabajo en equipo entre responsables de línea, supervisores de primera línea y formadores, así como la implicación directa de los operarios de la línea. Todos deben colaborar para garantizar que la formación aborde las necesidades de desempeño y que la instrucción emule los estándares de la planta.

- **¿Cómo podemos garantizar que el desempeño mejore?** Nuestras iniciativas estratégicas y metas de desempeño deben reconsiderarse con regularidad para garantizar que estemos alcanzando los resultados deseados. Además, debemos utilizar un conjunto fiable de indicadores, unido a un estricto proceso de autoevaluación continua. Sin embargo, para determinar esa eficacia nada puede sustituir la observación de trabajos en campo y el hablar con nuestro personal.

La formación debe contemplarse como una parte integrante de nuestra actividad empresarial principal. Los responsables de línea deben seguir demostrando el sentido de propiedad, dirigiendo los contenidos de los programas, revisando los materiales formativos, reforzando las expectativas, realizando observaciones y aportando



Instalaciones del Centro de Formación de Tecnatom en Hospitalet de l'Infant, para dar servicio a ANAV.



Instalaciones del Centro de Formación de Tecomat en Hospitalet de l'Infant, para dar servicio a ANAV.

realimentación sustancial. La formación debe seguir respaldando las necesidades de las líneas utilizando un proceso sistemático.

En cuanto a los formadores, deben escogerse entre los mejores de nuestras plantas, personas con capacidad demostrada para enseñar. Deben ser ejemplos modélicos reconocidos, con alta credibilidad e inquebrantable integridad. Deben estar dispuestos a mantener altos nuestros estándares de trabajo y expectativas. Deben poseer excepcionales conocimientos y habilidades en las materias que enseñen. Y deben garantizar que se emplea un proceso sistemático para proporcionar una formación que aporte valor. El empleo de formadores que no sean reflejo de estos atributos podría generar un entorno de trabajo no deseado.

Las empresas que prosperarán en el entorno empresarial cada vez más

competitivo de hoy en día serán las que puedan demostrar reiteradamente una excelencia operativa tanto en la seguridad como en la eficiencia de la planta. Y la excelencia en la formación seguirá siendo una parte vital del éxito.

Proveer una formación excelente es un trabajo arduo, que cuesta tiempo y dinero. Sin excepción, los mejores ejemplos de cada industria nos han enseñado la dura lección de que una formación deficiente resulta mucho más cara que la necesaria para hacer el trabajo bien a la primera.

LA FORMACIÓN: UN PILAR BÁSICO PARA LA OPERACIÓN SEGURA Y FIABLE DE ANAV

Una operación segura y fiable de las plantas nucleares depende de un diseño riguroso y de unas excelentes

condiciones materiales. No obstante, la responsabilidad última sobre la excelencia operativa recae en las personas, en las que confiamos para operar y mantener nuestras plantas. No hay sustituto para el trabajador bien formado que controla los equipos dentro de las bandas operativas especificadas, siguiendo los procedimientos aprobados. Así pues, parece evidente que entre la excelencia operativa y la excelencia formativa existe una relación bidireccional. Esas dos funciones no se pueden tratar como unidades separadas e independientes. ANAV no puede tener unidades organizativas de primera clase sin disponer de una formación excelente. Y no se puede ser excelente en la formación si ésta no está firmemente arraigada en las distintas unidades.

En ANAV, la formación es considerada como un pilar básico para la operación segura y fiable. Las evaluaciones internas, realizadas por las organizaciones de línea y garantía de calidad, así como las realizadas por evaluadores externos, tales como INPO (*Gap Assessment*), WANO (*Peer Review*) y otros, han identificado una serie de áreas de mejora que han dado lugar a las correspondientes acciones. El conjunto de dichas acciones se ha integrado en un plan de actuación, enfocado a mejorar los programas de formación de ANAV en los próximos años. La implantación de este plan contribuye al logro de diversos objetivos estratégicos de la empresa. Aspectos básicos de este plan son los siguientes:

- La implicación visible de la línea jerárquica en el liderazgo de la formación, definiendo expectativas y aportando una visión crítica que permita mejorar el proceso, siempre dentro del entorno metodológico del *Systematic Approach to Training* (SAT).
- Los comités de formación son la herramienta de gestión para materializar esa implicación, identificando y gestionando las necesidades del personal de cada unidad.
- Tanto la dotación de la unidad de formación como las instalaciones para desarrollarla en los diversos entornos requeridos, son objeto de una atención prioritaria.
- La línea jerárquica se comprometerá en promover la utilización eficaz de esos entornos, tales como el simulador de alcance total (sala de control) y el de factores humanos, para aprovechar todo su potencial al servicio de la mejora de las competencias del personal a su cargo. ■