



EL DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS DE SEGURIDAD

El desarrollo de recursos humanos en seguridad se fundamenta en una serie de pilares básicos como son las personas, la inteligencia los procedimientos y herramientas.

El diseño de la organización de seguridad supone un proceso continuo que se inicia definiendo exhaustivamente los puestos y estableciendo los requerimientos necesarios. A continuación se realizan los análisis de idoneidad y las evaluaciones de desempeño que posibilitarán la incorporación de forma satisfactoria a un determinado puesto de trabajo. Finalmente se establecen planes de promoción y relevo para facilitar una promoción vertical hacia puestos de mayor responsabilidad o la movilidad horizontal de nuestro personal hacia puestos de mayor especialización.

Todo este proceso se realiza siempre en el marco de la cultura de seguridad promoviendo el desarrollo de las personas en dos dimensiones, la de las aptitudes y la de las actitudes.

Los condicionantes que rigen en cada momento nuestros pasos son la legislación y la normativa vigente, el entorno y las amenazas, y por supuesto los factores internos propios de cada planta.

INTRODUCCIÓN

El desarrollo de recursos humanos se entiende como el desarrollo de capacidades y habilidades de las personas que forman parte de una organización.

El diseño del proceso se focaliza en la cultura de seguridad, partiendo de la definición de los puestos y el establecimiento de los requerimientos.

Para cada puesto, en base a las tareas a realizar se definen funciones y competencias necesarias, así mismo se elaboran manuales de acreditación y planes de formación y adiestramiento.

Los análisis de idoneidad y las evaluaciones de desempeño nos permiten asignar adecuadamente las personas a los puestos de organización y gestionar su carrera profesional mediante los planes de promoción y relevo.

Todo esto bajo el marco de la cultura de seguridad promoviendo el desarrollo de las personas en dos dimen-

siones, la de las aptitudes y la de las actitudes (Figura 1).

ORGANIZACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD

La organización de un departamento de seguridad se puede estructurar en las siguientes áreas:

Dirección. Tiene como funciones las de establecer objetivos, proveer los medios necesarios y evaluar los resultados obtenidos.

Vigilancia. Se encarga de operar los sistemas, evaluar la información facilitada, y resolver las incidencias detectadas en base a los procedimientos y órdenes de puesto.

Sistemas. Se ocupa del mantenimiento preventivo y correctivo de los sistemas y del diseño y la implantación de nuevos equipos.

Consultoría y gestión. Analiza la normativa vigente, actualiza los procedimientos establecidos, las fichas técnicas, los planes de mantenimiento, las órdenes



FRANCISCO REY ARENAS

Jefe de Seguridad Física y Servicios Generales.

Coordinador para Unesa del Grupo de Seguridad.

CENTRAL NUCLEAR DE ALMARAZ

Ingeniero Industrial

SECURITY HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT

The security human resources development it is based on a number of basic pillars such as people, intelligence, procedures and tools. The design of a security organization is a continuous process that begins defining the positions exhaustively and establishing the necessary requirements. The following steps are the suitability analyzes and the performance evaluations that will allow the successfully incorporation to a certain post. Finally, promotion and relay post are established to facilitate a vertical promotion towards positions of greater responsibility, or the horizontal mobility of our staff towards more specialized posts.

All this process is always done within the framework of the safety culture promoting the development of people in two dimensions, that of aptitudes and attitudes.

The conditioning factors that govern our steps at all times are the current legislation and standards, the environment threats, and of course the internal factors of each plant.



Figura 1.



RESPONSABILIDAD ↑	RESPONSABLE DE TURNO	
	OPERADOR CENTROS ALARMA	GESTION ACREDITACIONES
	CONTROL ACCESOS	GUIA CANERO CONTROL ACCESOS
	PATRULLA Y EQUIPO RESPUESTA	GUIA CANERO PATRULLA Y RESPUESTA
	DESEMPEÑO ESPECIALIZADO →	

Figura 2.

de puesto, planes de formación, y toda la documentación de la organización, incluyendo la protección y el archivo de la misma. También es responsable de la gestión del personal y los medios.

DEFINICIÓN Y REQUERIMIENTOS DE LOS PUESTOS DE VIGILANCIA

Los puestos de vigilancia se definen con criterios de jerarquía y especialización tal como se muestra en la Figura 2.

Para cada uno de estos puestos, en base a las tareas que tienen asignadas, se definen:

- **Funciones asociadas:** recogidas en las ÓRDENES DE PUESTO.
- **Competencias** (conocimientos necesarios para desarrollar las funciones con eficacia), **destrezas** (habilidades que se deben adquirir para alcanzar un mayor rendimiento), **capacidades** (características psicofísicas que se deben reunir para desempeñarlo) y **requisitos físicos** (frecuencia, duración y esfuerzo físico necesario).

Con todo ello se elaboran los manuales de acreditación de los puestos, que recogen los requerimientos mínimos para el desempeño.

De forma GENERAL, para cualquier puesto se requiere:

- **Documentación profesional vigente.**
- **Conocimientos generales de planta.**
- **Conocimientos generales de seguridad física.**
- **Periodo de prácticas tuteladas.**

De forma ESPECÍFICA, para cada uno de los puestos se necesita:

- **Experiencia previa en otros puestos de la organización de seguridad.**
- **Conocimiento específico del puesto.**
- **Periodo de prácticas tuteladas.**

PLANES DE FORMACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

Son las herramientas con las que contamos para el desarrollo profesional del personal de vigilancia:

FORMACIÓN: Facilita el acceso al conocimiento necesario para realizar adecuadamente funciones y potenciar sus capacidades.

La formación se desarrolla a través de un PROGRAMA PLURIANUAL y de PLANES ANUALES DE FORMACION.

El programa de formación plurianual es desarrollado para un ciclo de entre tres y cinco años y da cumplimiento a: la normativa sectorial, a las necesidades del Plan de Protección y al desempeño de los puestos. Su alcance consiste en:

- **Recoger las materias sobre las que debe recaer el esfuerzo formativo.**
- **Detallar las cargas lectivas y su distribución.**
- **Definir los cursos objeto de la formación general y específica.**
- **Establecer un mecanismo de revisión y permanente actualización de los contenidos.**

El plan de formación anual está desarrollado para cada año natural, y en él se recogen:

- **Las acciones formativas previstas en el programa plurianual: Formación Inicial, Formación de Especialización y Formación de Reentrenamiento.**
- **Las necesidades identificadas desde la última revisión.**
- **Los cambios en los planes de protección.**

ADIESTRAMIENTO: Desarrolla las habilidades, permitiendo poner en práctica lo aprendido. El adiestramiento se realiza en forma de ejercicios de simulacro y prácticas tuteladas. Su desarrollo también es a través de PLANES ANUALES DE ADIESTRAMIENTO.

El plan anual de adiestramiento se desarrolla para cada año natural. En él se recogen:

- **Diferentes tipos de contingencias.**
- **Frecuencia para la ejecución de los ejercicios.**
- **Criterios de aceptación.**

A la finalización de cada ejercicio, se realiza un juicio crítico sobre lo actuado dejando constancia de los aspectos más relevantes.

En relación a las lecciones aprendidas, periódicamente se mantienen reuniones con el personal operativo en las que se exponen las conclusiones y propuestas de mejora.

ANÁLISIS DE IDONEIDAD Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El análisis de idoneidad verifica que un candidato cumple con los requerimientos recogidos en el manual de acreditación antes de incorporarse al puesto.

Para realizar un correcto análisis de idoneidad se realizan las siguientes pruebas:

- **Pruebas de conocimiento:** nos facilitan la información y los conocimientos que posee el candidato.
- **Pruebas de destreza:** nos aportan la información necesaria sobre las habilidades que posee el candidato para ejecutar las funciones más relevantes.

Para llevar a cabo la evaluación del desempeño se valoran sistemáticamente los objetivos y el rendimiento del personal para la realización de sus funciones y el desarrollo de su potencial a lo largo de una serie de fases:

- **Fase de PREPARACIÓN:** consiste en la recogida de datos y documentación del personal.
- **Fase de ENTREVISTA.** Se lleva a cabo en dos etapas:
 - **Análisis y valoración del rendimiento.**
 - **Propuesta de desarrollo personal:** fijando nuevos objetivos y facilitando su consecución.
 - **Fase de CIERRE:** En esta fase se establece un compromiso entre el candidato y recursos humanos para la consecución de los objetivos previstos.

PLANES DE PROMOCIÓN Y RELEVO

Atendiendo a las evaluaciones de desempeño, se identifica el potencial del personal, en orden a la promoción vertical a puestos de mayor responsabilidad en los que poder desarrollar sus capacidades hacia puestos de mayor especialización.

Un plan de promoción también permite gestionar la movilidad horizontal, en la que dentro de un mismo nivel se puedan adquirir nuevas competencias y reforzar las que ya se tienen.

El personal con potencial, tiene un plan de refuerzo para posibilitar su promoción (Figura 3).

Los relevos se garantizan incorporando nuevo personal que será tutelado por los mandos del servicio y por el personal experto, hasta que adquieran las competencias necesarias para que este último pase a otro puesto o abandone la organización.



Figura 3.



Figura 4.



Figura 5.

CULTURA DE SEGURIDAD

Todo el proceso anteriormente descrito se encuadra bajo el marco de la cultura de seguridad promoviendo el desarrollo de las personas en dos dimensiones, la de las aptitudes y la de las actitudes.

La cultura de seguridad es el conjunto de valores, actitudes y comportamientos, tanto individuales como de grupo con los que una organización garantiza la adecuada gestión de la seguridad.

El objetivo de la cultura de seguridad es el de implantar y reforzar comportamientos y actitudes, que ayudan a mejorar la seguridad de la instalación. Todo ello dentro de la política de seguridad establecida por la Dirección, promoviendo y reforzando

expectativas de comportamiento que se transmiten en la formación, las diferentes reuniones de la planta y las campañas de divulgación (Figura 4).

Como expectativas generales de cultura de seguridad, podemos destacar las siguientes:

- **Actitud cuestionadora.**
- **Precaución en la toma de decisiones.**
- **Utilización de equipos de protección individual.**
- **Evitar riesgos y comportamientos inseguros.**
- **Utilizar correctamente las herramientas de prevención de error.**
- **Mantener el orden y la limpieza en la zona de trabajo**

- **Cuidar del estado de los equipos y notificar cualquier deficiencia**
- **Conocer y seguir las normas y procedimientos establecidos.**
- **Utilizar las lecciones aprendidas de la experiencia (propia y ajena)**
- **Autoevaluar la actividad para identificar posibles áreas de mejora.**

Por otra parte como expectativas de cultura de seguridad en relación a la seguridad física, podemos destacar las siguientes:

- **Cumplir las normas establecidas para el acceso y permanencia en las instalaciones.**
- **Atender las indicaciones del personal de seguridad física.**
- **Llevar siempre visible la tarjeta de identificación personal y no dar nunca a terceros el código de acceso de la misma.**
- **Utilizar siempre la credencial de acceso, no aprovechando el paso de otras personas para acceder, ni permitiendo que otras personas accedan incorrectamente.**
- **Acompañar a las visitas autorizadas bajo nuestra responsabilidad en todo momento.**
- **Acceder a las instalaciones en las condiciones psicofísicas idóneas para realizar el trabajo.**
- **Informar de cualquier actividad anormal o sospechosa, en el interior del emplazamiento o en su entorno (Figura 5).**

CONCLUSIÓN

El desarrollo de las personas en nuestra organización se promueve en dos dimensiones:

La dimensión de las aptitudes, donde se establecen los requerimientos del puesto, cumpliendo con el manual de acreditación y emitiendo los análisis de idoneidad.

En este proceso, el personal desarrollará sus capacidades y destrezas mediante la formación y el adiestramiento. Periódicamente, se les evaluará el desempeño para favorecer la promoción y especialización dentro de la organización.

La dimensión de las actitudes. No es suficiente con que el personal esté cualificado como profesional de la seguridad física, también es necesario que desarrolle las actitudes, asuma los valores y adopte los comportamientos de un profesional nuclear.

En el mismo sentido, desde la organización se fomentan y refuerzan las expectativas de seguridad física, dentro de la CULTURA DE SEGURIDAD. ■