

LA FORMACIÓN PARA EL CAMBIO

AUTORA: D^a. LUCÍA MIRALLES, *Directora de Desarrollo de la Persona en la Empresa Pública de Emergencias Sanitarias*

Antes de entrar de lleno en el contenido de esta ponencia, estimo oportuno centrar los conceptos fundamentales que en ella se van a abordar. Lo cual es importante porque en el campo de los recursos humanos se han venido introduciendo términos y modificando el significado de los conceptos como muestra de la lógica evolución de cualquier área de gestión, con la peculiaridad de que en los últimos años esta evolución ha sido muy intensa en este ámbito.

FORMACION, en sentido estricto y tradicional alude a la incorporación de conocimientos y habilidades por una persona o un colectivo. Sin estar explícito, y por la inercia de la costumbre, dicha adquisición de conocimientos y habilidades o destrezas se presupone en un marco de clase, charla, es decir, en un entorno académico.

Actualmente, en el entorno empresarial y laboral, hablar de formación hace referencia a mucho más que eso. Por intentar una definición breve, resumiría que **"formación es una política estratégica definida por el área de recursos humanos de una organización para lograr que los profesionales, adquiriendo el máximo nivel de competencia y manteniendo en el tiempo su empleabilidad, posibiliten y logren el éxito de su empresa"**. Se trata, por tanto, de relacionar los objetivos de la empresa (calidad, excelencia, eficiencia, altos rendimientos, beneficios...) con la necesaria actualización de los profesionales en un entorno de evolución y crecimiento constantes.

El otro concepto clave de esta ponencia y de esta mesa es el **CAMBIO**. Durante un tiempo se ha

venido utilizando el término *cambio* como un proceso de transición entre dos etapas distintas, por lo que tenía un comienzo y un final. La preparación para el cambio desde esta perspectiva suponía adecuarse como empresa, organización, profesional, etc, para acometer dicho proceso, insisto de carácter temporal, de la mejor forma posible.

Hoy, creo que ya pocos entendemos el cambio empresarial de esta manera. Habitualmente se habla y se escribe del 'cambio permanente', transmitiéndose así que el proceso de cambio ya no es finito.

Para EPES, según se pone de manifiesto en su Plan Estratégico 98-2000, lo importante es **incorporar la cultura de cambio en la organización** como una característica más de la "forma EPES de hacer las cosas".

Desde este planteamiento, el cambio se convierte en algo a gestionar y debe ser percibido como un estímulo y un factor motivacional hacia la mejora continua tanto por la empresa como por el profesional a nivel individual. Continuando con la filosofía que el Grupo EPES tiene del cambio, y remitiéndome de nuevo al Plan Estratégico 98-2000, la innovación permanente es un valor esencial que supone, más que adaptarse al futuro, **CREARLO**.

Vivir y gestionar en un entorno de alta incertidumbre y adelantarse al cambio promoviéndolo, es actitud de EPES como organización y lo

ha de ser de cada profesional que pertenece a ella.

La relación, por tanto, entre las políticas de formación del Grupo EPES y su voluntad de ser motor y creador del futuro desde la innovación y el cambio permanentes, es absoluta y directa.

Toda filosofía empresarial da lugar a una estrategia perfectamente definida que afecta y penetra toda la organización, todos y cada uno de los profesionales, todas las actividades. Es la cultura empresarial, la forma de ser y hacer empresa.

El Área de Desarrollo de Personas (llamada así en lugar de recursos Humanos, porque esta denominación resulta más descriptiva de su objetivo y misión dentro del Grupo EPES), a la hora de definir la política de formación del Grupo tiene que integrarla dentro de toda la política del área en el marco de la cultura empresarial ya descrita.

Es interesante poner esto de manifiesto, porque en nuestro sector ha sido muy común que las políticas de formación se definan en sí mismas, aisladas de la gestión integral de personas. Fundamentalmente dirigida a la formación técnico-científica de los profesionales, no siempre coherente con los objetivos y prioridades de las instituciones y organizaciones, sino más bien, con un fin curricular del individuo.

Desde nuestro punto de vista, ese camino supone una gran dispersión de energías y recursos personales, económicos, de tiempo... Es mucho más difícil poder evaluar la repercusión directa de la formación en los objetivos empresariales, además de que la formación como política de personas tiene que estar relacionada con la política de selección, de retribución, de incentivación y compensación, de promoción y desarrollo profesional, etc.

¿Cuál ha sido el proceso y método seguido en EPES por el Área de Desarrollo de Personas?. Volviendo de nuevo al Plan Estratégico, punto de partida para cualquier política, y guía que marca la orientación de futuro de toda la organización, el objetivo es dotar al Grupo EPES de las personas y competencias adecuadas para lograr la excelencia en los objetivos empresariales.

Para lograrlo se incorporan dos elementos fundamentales de la gestión de personas:

- la Gestión por Competencias
- la Gestión del Conocimiento

Bien es cierto que ambos instrumentos de gestión afectan y determinan todas las políticas del área: selección y contratación; retribución; incentivación y compensación; comunicación interna..., aunque en esta intervención me centraré exclusivamente en la política de formación que es el objeto de la misma. No obstante, en algún momento habré de referenciar otras dada su íntima interrelación.

¿por qué una Gestión por Competencias?

- Porque no es suficiente un conocimiento científico-técnico y unas habilidades o destrezas para que un profesional desempeñe su trabajo con el mejor rendimiento y calidad de forma mantenida y progresiva en el tiempo.
- Porque aspectos tales como actitud, aptitud, motivación, comportamientos, deseos, conductas..., definen y determinan dicho desempeño
- Porque en el marco de una Dirección por Valores (Plan Estratégico 98-2000), donde se sitúa al profesional en un entorno empresarial definido, no por reglas, normas, y procedimientos, sino por principios fundamentales a partir de los cuales genere y desarrolle su actividad profesional, se hace imprescindible gestionar, es

decir, definir, potenciar, estimular, valorar... las competencias personales junto a las profesionales si se pretende el éxito y la perdurabilidad en el largo plazo.

- Porque EPES es consciente que sus objetivos de eficacia, eficiencia, calidad y excelencia, expansión, crecimiento, consolidación, ..., dependen para su consecución en gran medida del hacer del profesional y en gran medida, también, del “ser” de los profesionales.

La gestión por competencias acometida en EPES parte de una visión INTEGRAL Y PREVISIONAL de la gestión de personas.

Integral, por cuanto afecta a todas las políticas y herramientas de gestión de personas. Es decir, se selecciona por competencias, se forma por competencias, se retribuye e incentiva por competencias, se valoran las competencias, la gestión del desempeño es de las competencias...

Previsional, porque no se trata sólo de conocer las competencias (técnicas y personales) necesarias en la actualidad, sino, y sobre todo, las que van a ser necesarias en el futuro en base a los desarrollos de la propia organización, a la evolución del sector, de los mercados, de las necesidades de nuestros clientes, etc.

Dicho de otro modo, desde la cultura del cambio entendida como la capacidad de la organización como un todo y de cada uno de sus profesionales individualmente de CREAR EL FUTURO, entendemos que competencias y resultados son dos caras de una misma realidad: nuestros resultados de hoy son las competencias de ayer; las competencias de hoy son nuestros resultados de mañana.

En este contexto, la formación de profesionales por competencias ha seguido el siguiente proceso en EPES:

1. Reanálisis y redefinición de las competencias

(conocimientos “saber” habilidades “hacer”, actitudes y aptitudes “ser”) para cada área funcional o de responsabilidad. Puntualizar que no se trata de descripciones de puestos de trabajo, sino de definiciones de funcionalidades. Un mismo profesional puede asumir o pertenecer a una ó más áreas de responsabilidad.

2. Definición de los planes de formación necesarios para procurar la adecuación de cada profesional a su área funcional. Afecta al 100% de los profesionales del Grupo EPES

3. Definición de los planes de formación de desarrollo profesional que se dirigen hacia el desarrollo vertical y horizontal de los profesionales. En este caso, no afecta al 100% sino a los profesionales identificados como de alto potencial.

Este proceso se ha llevado a cabo con la participación directa de profesionales operativos de todas las categorías y directivos. Se ha utilizado la metodología de grupos focales en la fase de definición y encuestas personalizadas dirigidas a profesionales en la fase de valoración. Un grupo multidisciplinar, dirigido por el Área de Desarrollo de Personas y el Centro de Formación ha sido el responsable del proceso.

Varios son los objetivos que se pretenden conseguir:

- máxima actualización y puesta al día de todos los profesionales para acometer con excelencia sus funciones habituales. En emergencias sanitarias esta formación técnica es fundamental y constante.

- máxima polivalencia y multifuncionalidad de los profesionales. La formación de adecuación profesional no está enfocada a la superespecialización, sino muy al contrario, a la polivalencia funcional. Lo que permite al profesional tener mayor número de perspectivas de actividad

profesional, y a la organización mayor versatilidad en la organización y planificación de sus profesionales.

- dado que a todos los profesionales se les da oportunidad de formación y adquisición de competencias en varias áreas de responsabilidad, los responsables directos pueden detectar el alto potencial de los profesionales para desempeños especiales (ejm: docencia, calidad, directivos, auditores...). Estos profesionales son los que acceden a los planes especiales de desarrollo profesional

- empleabilidad de los profesionales. El cambio permanente no afecta sólo a las empresas y organizaciones. Afecta también a los profesionales individualmente. Es responsabilidad de la empresa y de cada uno mantener un nivel de actualización que suponga que en cualquier momento cada profesional estaría en mercado si así lo necesitara. En este sentido, actualización supone abordar conocimientos, habilidades y competencias que hasta ahora no se tenían en cuenta en procesos de selección o no se valoraban por las empresas (al menos en salud), y que ya, hoy, suponen el acceso o no a un puesto de trabajo. Me estoy refiriendo a temas como el inglés, la informática, o la actitud de orientación al cliente, como ejemplo.

El resultado de este proceso es la definición de los conocimientos, habilidades y competencias para cada área funcional y de responsabilidad. A partir de ahí, cada responsable con sus profesionales analiza los déficits que habrá de cubrir el plan de formación. Junto a ello, la organización, desde el Área de Desarrollo de Personas y con la participación directa de la Dirección de la Línea de Actividad, establece los contenidos del plan de formación estimados estratégicos para cada categoría profesional, área funcional y de responsabilidad. Así, el Plan de

Formación incluye actividades generales para todos los profesionales y actividades individualizadas por Servicio Provincial, categoría profesional o individuo. Por último, el Centro de Formación e Investigación, proveedor de la formación del Grupo EPES, organiza y planifica las actividades de formación necesarias según las necesidades detectadas y establece el cronograma.

Ejemplos:

- Plan de Formación General para la actividad asistencial en emergencias sanitarias:

- aspectos clínico-asistenciales: RCP, electrocardiografía, cardiopatía, emergencias pediátricas, urgencias, catástrofes, codificación diagnóstica, etc

- coordinación: diagnóstico telefónico, telemedicina, telemarketing, comunicaciones, manejo del sistema de despacho PRISMA, etc

- idiomas: inglés

- informática aplicada: nivel usuario en los programas de la red corporativa, internet, correo electrónico, etc

- salud laboral: prevención de riesgos laborales, medidas preventivas, ergonomía, gestión del estrés, etc

- atención al cliente: habilidades comerciales, marketing telefónico, etc

- calidad: conceptos básicos de calidad, metodología de la mejora continua, etc

- habilidades de trabajo en equipo

- habilidades de comunicación y relación interpersonal

- Planes Especiales de Desarrollo Profesional:

- Plan de desarrollo de Directivos

- Plan de Docentes
- Plan de Investigadores
- Plan de Auditores

Un factor determinante en este proceso lo ha constituido el análisis de las nuevas tecnologías de la información y la informática aplicadas a la metodología didáctica y formativa, así como el estudio de alternativas a las actividades formativas convencionales.

En este sentido, el Centro de Formación e Investigación y el Área de Desarrollo de Personas apoyados desde el Área Tecnológica mantienen una actitud de constante innovación. No podemos olvidar que la formación, siendo una inversión necesaria, supone una partida económica muy importante para las empresas. Es también un hecho demostrado que el aprendizaje a través del curso, o la charla no es adecuado para según qué tipo de materias, habilidades y por supuesto, competencias personales. A lo que, en el caso de EPES hay que añadir la dispersión geográfica de los profesionales, dado que está implantada en todas las provincias de la Comunidad Autónoma Andaluza como elemento fundamental a tener en cuenta para la planificación de cualquier actividad, y por tanto de la formación.

Para dar respuesta a todas estas variables, los contenidos de los planes de formación se desarrollan a través de actividades formativas diversas:

- actividades de autoformación
- formación multimedia
- formación presencial
- formación experiencial (prácticas)
- sesiones clínicas compartidas, etc

Junto a la gestión por competencias, es la gestión del conocimiento otro elemento funda-

mental de la política de desarrollo de personas del Grupo EPES en este marco de cultura del cambio.

El conocimiento se contempla como un recurso más a gestionar por la organización. Al igual que las competencias, el conocimiento reside en la persona, siendo un elemento definitorio y constitutivo de la misma. Para EPES es tan así que al definir otro de sus valores fundamentales, el valor LIBERTAD, se explicita que todo profesional, por el hecho de ser persona, tiene no sólo el derecho, sino el deber de pensar; que la capacidad de pensar y de generar conocimiento está homogéneamente repartida en toda la organización. Dicho de otro modo, no es posible lograr profesionales integrados en una cultura de cambio e innovación constantes, ni una organización excelente, sin su activa participación en la generación de dicho cambio y excelencia, esto es, desde la generación de ideas y conocimiento. Se hace imprescindible el análisis constante, el preguntarse “¿por qué no?” hacer las cosas de otro modo, el generar una actitud de curiosidad e incóformismo necesarios para no caer en la atonía y el aburrimiento sino estar en permanente búsqueda y mejora. Esto es sólo posible desde mentes activas y generadoras de ideas.

¿por qué la Gestión del Conocimiento?

- Porque cada persona de la organización tiene una experiencia, conocimiento, información, etc de la organización, de su trabajo, de su entorno, de los ciudadanos..., que, conocidas por los demás y a disposición de la organización, representa uno de sus activos más importantes e insustituibles pues son individuales. El valor de un profesional para una organización es mayor por lo que es capaz de pensar y el cambio que es capaz de generar, que sólo por lo que es capaz de hacer.

- Porque dicho conocimiento tácito-implícito, para ser explícito, requiere de un proceso metodológicamente establecido que convierte dicho conocimiento en un recurso intangible pero susceptible de gestionar: planificar, medir, desarrollar, etc.

La gestión del conocimiento pone de manifiesto que el conocimiento explícito es mucho mayor que la suma cuantitativa de las personas de la organización, dado que se potencia sinérgicamente haciendo realidad que dos más dos son mucho más que cuatro. El conocimiento como capacidad de pensar y de transformar una realidad (por pequeña que ésta parezca a priori) no tiene límites de categoría profesional, jerarquía, nivel de responsabilidad...; no es potestad de los directivos ni están exentos de dicha responsabilidad los profesionales operativos.

La gestión del conocimiento se relaciona íntimamente con la política de formación. Para resumirlo diría que:

- Por una parte, el desarrollo progresivo de los profesionales a nivel individual y colectivo da lugar ineludiblemente a nuevas necesidades de conocimiento en su sentido más amplio, a querer profundizar en lo conocido y descubrir novedades. Es realidad el comentario del sabio “sólo sé que no sé nada”..., pues a más conocimiento, más conciencia de lo mucho que aún se puede aprender y adquirir.

Una de las consecuencias, por tanto, de la gestión del conocimiento es la detección armonizada y constante de las necesidades de formación de los profesionales a nivel colectivo: competencias organizacionales.

- Por otra parte, el conocimiento compartido,

el conocimiento explícito es una metodología formativa en sí misma. Es obvio, si el fin de todo plan de formación integral o no, es decir, con un enfoque técnico o de competencias en general, es que los destinatarios de las actividades formativas adquieran unos conocimientos, habilidades, etc., la transferencia de conocimiento en la empresa de una forma estructurada y sistematizada es una fuente inagotable de conocimiento, de ideas, de experiencias, etc. Ello es posible gracias a las posibilidades de las tecnologías de la información y los sistemas de información que son el soporte técnico de las comunidades de expertos en red; los groupware; la videoconferencia; las redes bibliográficas compartidas; los foros de expertos en red; las bases de datos... Estas nuevas tecnologías rompen el concepto de tiempo y espacio y potencian el contacto del saber dentro de la organización.

En resumen, y para finalizar, la experiencia del Grupo EPES en su política de formación para el cambio parte del convencimiento de que el cambio es un elemento constitutivo de nuestro mundo y el medio en el que ha de moverse como pez en el agua cualquier empresa que pretenda ser líder y perdurar en el tiempo. También creemos que la empresa es en todas y cada una de las personas que la constituyen, mucho más que en sus recursos inmuebles, tecnológicos, financieros, procesos, tecnologías y estructuras. Por lo que no pueden separarse los objetivos y el futuro de la organización del futuro de los profesionales.

La política de formación para el cambio, dentro de la política de desarrollo de personas, es un elemento fundamental y estratégico para lograr dicha sinergia de intereses y objetivos.