

**“Formación: una inversión estratégica para la innovación”**

**(Colaboración GKN-IMH)**

**Elgoibar y Zumaia , mayo 2003**

## **FORMACIÓN: UNA INVERSIÓN ESTRATÉGICA PARA LA INNOVACIÓN. (Colaboración GKN-IMH).**

### **1. Introducción.**

#### **2. GKN Driveline Zumaia**

- 2.1 Principales características.
- 2.2. Plan Industrial 2001-2003: una iniciativa estratégica.
- 2.3. Problemática organizativa suscitada.

#### **3. Instituto de Máquina Herramienta(IMH).**

- 3.1. Principales características.
- 3.2. Una concepción integral.
- 3.3. Aplicación de un modelo de gestión propio.

#### **4. Colaboración GKN-IMH**

- 4.1. Análisis de necesidades y primer contraste GKN-IMH.
- 4.2. Propuesta del IMH: una solución basada en competencias.
- 4.3. Punto de partida: identificación de las competencias.
- 4.4. Definición de las figuras profesionales asociadas al Plan Industrial.
- 4.5. Selección del personal.
- 4.6. Diseño de contenidos de formación ajustados
- 4.7. Diseño de planes de formación ajustados

#### **5. El proyecto en cifras**

- 5.1. Plan de formación GKN Zumaia.
- 5.2. El Plan de Formación en el Plan Industrial 2000-2003.
- 5.3. Participación del IMH del plan.
- 5.4. Personas involucradas en el proyecto GKN-IMH
- 5.5. Índice de satisfacción del cliente.

#### **6. Resultados para el IMH**

#### **7. Resultados para GKN**

#### **8. Conclusiones finales**

**FORMACIÓN: UNA INVERSIÓN ESTRATÉGICA PARA LA INNOVACIÓN. (Colaboración GKN-IMH).**

**1. INTRODUCCIÓN.**

Gkn es una empresa inglesa creada en 1902 con dos divisiones: aeroespacial y transmisiones con una facturación de 7.800 millones de euros y que cuenta con plantas en 40 países. El proyecto al que nos vamos a referir tiene su origen en la planta de GKN Ayra Durex de Zumaia en el País Vasco, en adelante GKN Driveline Zumaia.

**2. GKN DRIVELINE ZUMAIA**

**2.1 Principales características.**

Nº de empleados : 397

Producto :

- Juntas fijas de bolas (AC)
- Juntas deslizantes de trípode (GI & AAR)
- Transmisiones completas

Capacidad (año) :

- Montaje transmisiones: 2.300.000

Clientes :

- Mercedes, PSA, Nissan (Sp+UK+USA), Santana, Suzuki (Hungary), Mazda.

**2.2. Plan Industrial 2001-2003: una iniciativa estratégica.**

Con el Plan Industrial GKN marcaba un nuevo hito que había tenido como antecedentes la creación de células (90-95), el lanzamiento de equipos de proyecto ((93-98), constitución de minicompañías ((96-00) y plan de comunicación ((98-00).

El plan se encuadra al igual que los hitos citados en un entorno de calidad total definido por la orientación al cliente, la eficiencia económica y el rendimiento interno)

Con el plan industrial la empresa se planteó 3 líneas estratégicas:

- Flexibilidad: producción ajustada, necesidad del cliente y complejidad.
- Excelencia en la fabricación de tulipas: Focalizar la producción en las tulipas.
- Mejora de la cualificación de las personas de GKN.

La respuesta al nuevo plan en lo referente a la focalización de la producción supuso una importante inversión en automatización y la redefinición completa del lay out de la planta. Además se identificaron una serie de objetivos y áreas de mejora en función de 3 criterios agentes

Agentes	Areas de mejora y Objetivos
Demanda de cliente e implicaciones de producto	Incremento de productividad en tulipas Adaptación de antiguos equipos a productos y procesos de nueva generación GI.
Excelencia en fabricación de tulipas: Productividad y Calidad	Tulipa macho incremento de productividad Y2000 vs Y2003 = +49%
	Tulipa soldada incremento de productividad Y2000 vs Y2003 = +60%
	Rendimiento calidad: índice de chatarra Y2000 vs Y2003 = mejorar un 55%
Flexibilidad	Diseño de célula para fabricación de tulipas Diseño de automatización para cambios rápidos e incremento de disponibilidad Calendarios y modelos de trabajo Personal: Formación y mejora de competencias

### **2.3. Problemática organizativa suscitada.**

La reorganización de la producción supuso importantes inversiones en el equipamiento y automatización de las nuevas células. Las nuevas inversiones conllevaban nuevas competencias en los trabajadores de planta.

El Plan Industrial concretó la mejora de la cualificación del personal en dos apartados fundamentales:

- Necesidad de 44 líderes de equipo frente a los 17 encargados del momento.
- Necesidad de POLIVALENCIA del personal asociado a las nuevas células (líderes y operarios).

GKN se dirigió al IMH como proveedor con el que identificar y desarrollar respuestas a su problemática organizativa planteada. Del IMH se aportan algunas características y un resumen de su actividad.

### 3. INSTITUTO DE MÁQUINA HERRAMIENTA(IMH).

#### 3.1. Principales características.

El IMH es un centro integral de formación e innovación tecnológica al servicio de la industria y de la comunidad, cuya actividad se centra en la formación del nuevo profesional que necesita el sector de fabricantes de máquinas herramienta y de sus usuarios.

El IMH ha identificado como misión:

- *ACTIVAR EL APRENDIZAJE DE POR VIDA PARA PREPARAR PERSONAS PARA EL TERCER MILENIO.* Vivir el aprendizaje como una aventura y así activar los resortes necesarios para que los alumnos aprendan a aprender y comprendan que es un proceso que dura toda la vida.
- *CONTRIBUIR AL DINAMISMO E INNOVACION DE LAS EMPRESAS Y CENTROS EDUCATIVOS TÉCNICOS.* Todo ello a través de la formación, difusión tecnológica y servicios para satisfacer necesidades y expectativas de nuestros clientes.
- *ADAPTACIÓN AL CAMBIO,* que permita afrontar los retos planteados.

El IMH lo componen 110 personas de dedicación completa y más de 70 colaboradores externos en tiempo parcial.

En el IMH destacan dos elementos innovadores que le aportan ventajas relativas respecto a entidades que no los comparten. Nos referimos a la concepción integral del instituto y a la aplicación de un modelo de gestión propio.

#### 3.2. Una concepción integral.

El IMH puede entenderse como Centro Integral que desarrolla diferentes actividades que se integran y retroalimentan entre si. Resumimos la actividad:

- Formación Inicial: Ciclos Formativos de grados medio y superior.
- Formación Continua y Formación Ocupacional en todos los formatos.
- Ingeniería en Alternancia. Formación de ingenieros de empresa compartiendo trabajo y estudio.
- ITE: I+D Formación y participación en proyectos educativos en América Latina y Asia.
- INCESS: Equipo de gestión de competencias en las empresas y en el sistema educativo.
- Formación Profesional en e-learning.

ACTIVIDADES IMH: 2002			
ACTIVIDAD	ALUMNOS	Nº DE HORAS	EMPRESAS
FORMACIÓN PROFESIONAL INICIAL (Ciclos: Diseño, fabricación, Montaje, Mantenimiento)	276	12.000	120
FORMACIÓN OCUPACIONAL (Desempleados)	142	2.240	90
FORMACIÓN CONTINUA (Personal en activo)	2.811	10.078	350
INGENIERÍA EN ALTERNANCIA (Formación y trabajo en empresa)	85	3.000	85
SERVICIOS TÉCNICOS A EMPRESAS	-	3.000	20
I+D "FORMACIÓN"	-	9.000	-
TOTALES:	3.314	40.318	665

Añadimos detalle de los programas de formación continua.

PROGRAMA	HORAS 2002	HORAS 2003
Cualificaciones	870	2.000
Desempleados	3.240	3.100
Postrado	250	900
Formadores	64	130
Bajo Demanda	3.259	2.660
Oferta/Catálogo	4.280	4.000
Directivos y Tcos. Internals	1.355	1.391
<b>TOTAL</b>	<b>13.318</b>	<b>14.181</b>

### 3.3. Aplicación de un modelo de gestión propio.

Se apuntan una serie de competencias clave del IMH que se asocian con diferentes herramientas de gestión para conformar el modelo IMH. En este apartado no incluimos las competencias técnicas propias del proceso de enseñanza-aprendizaje. (En la presentación que se realiza en instalaciones del IMH se presenta IKASGUNE, un modelo innovativo en la organización del equipo de aula y su planificación de actividades).

- *Competencias estratégicas y de liderazgo.*: Formulación estratégica y Plan de Gestión Anual
- *Competencias de gestión de personas*: Gestión de Competencias, Plan de Formación y Gestión del Desempeño.
- *Competencias de gestión de recursos y de alianzas.*: Cuadro de Mando y Sistema de Indicadores, Gestión de Compras e Inventario,. Gestión de la Actividad, Gestión de la Tecnología y Plan de Inversiones.
- *Competencias de gestión de procesos*: Gestión académica de los procesos de FI, FC e Ingeniería, Aseguramiento de la calidad. ISO 9.001, Elaboración de Memoria y Autoevaluación EFQM

Presentado el IMH, se retoma la problemática suscitada y la primera puesta en común para analizar las necesidades que el cambio organizativo suscitaba.

## 4. COLABORACIÓN GKN-IMH

### 4.1. Análisis de necesidades y primer contraste GKN-IMH.

Después de la presentación del plan y de la repercusión organizativa (promocionar 44 líderes de equipo y generalizar la polivalencia), en reunión GKN-IMH, se identificaron las necesidades básicas a desarrollar con posterioridad.

- Definir los nuevos perfiles profesionales
- Seleccionar al personal
- Definir necesidades de formación
- Manualizar procedimientos y generar contenidos formativos
- Formar al personal

### 4.2. Propuesta del IMH: una solución basada en competencias.

Con la gestión de competencias se pretende movilizar el conocimiento y la capacidad de aprender de la organización para alcanzar mayores niveles de productividad. Además, la gestión de competencias incorpora en la gestión de las personas el resultado y la orientación al logro.

Diremos que una persona es competente en una actividad cuando tiene el conocimiento necesario, sabe ponerlo en práctica, esta dispuesta a hacerlo y obtiene un resultado adecuado. La competencia es por tanto la combinación de 3 elementos:

- Las habilidades requeridas para realizar una actividad (“saber hacer”).
- El conjunto de conocimientos necesarios para su desarrollo (“saber”).
- La actitud orientada a su realización y la obtención de un resultado eficiente (“querer hacer” y “hacer eficientemente”).



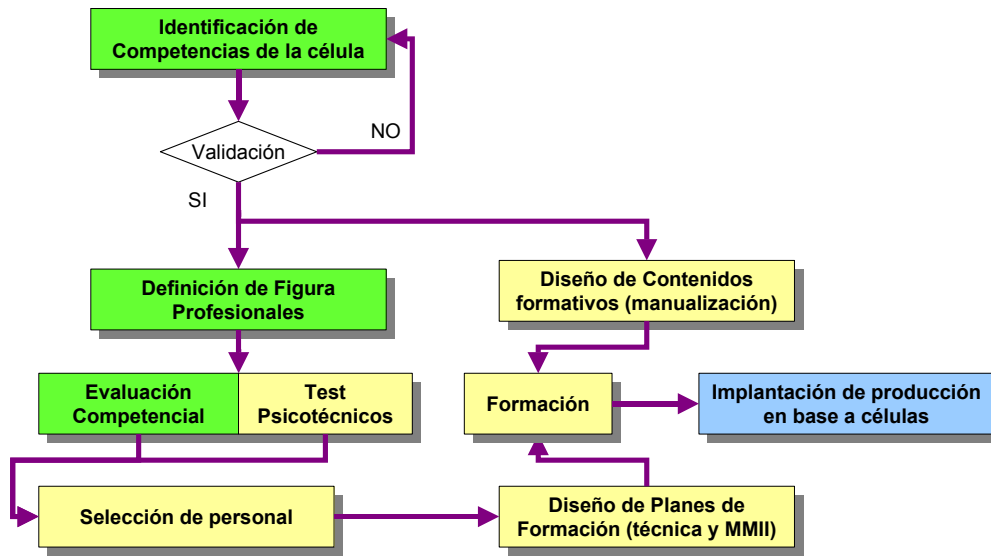
La gestión de competencias nos permite evaluar las competencias existentes en la organización (perfil real) y determinar las competencias necesarias (perfil deseable). La identificación y gestión del diferencial resultante nos permiten

- Optimizar y aprovechar las competencias existentes. Aportar una optimización organizativa de la adscripción persona-puesto.
- Captar competencias que no podemos o no interesa desarrollar. Gestionar los procesos de reclutamiento y selección.
- Desarrollar y generar competencias no existentes. Gestión de la formación y del desarrollo profesional.
- Compensar la adquisición de competencias. Gestión retributiva y del desempeño

Los responsables de INGRESS, un equipo de negocio del IMH compuesto por 8 personas, prepararon la primera oferta.

En el siguiente diagrama se resume el planteamiento ofrecido por el IMH. En el mismo, se partía de la identificación de las competencias asociadas a cada célula, para que una vez validadas por GKN, permitieran la definición de figuras profesionales y el diseño y manualización de los contenidos formativos.

El siguiente paso lo constituían la evaluación competencial de las personas y la aplicación de tests en la selección de líderes de célula. Después se articularía un plan de formación basado en las competencias reales de forma que se garantizara las nuevas competencias precisas por las nuevas inversiones y la nueva organización.



El proceso se reforzaba con herramientas informáticas de apoyo



### 4.3. Punto de partida: identificación de las competencias.

De forma conjunta se identificaron las competencias necesarias para la implantación del Plan Industrial. Se determinaron entre las mismas:

- Competencias generales referidas a la estructura organizativa de la empresa, a la utilización de programas informáticos, normativa y procedimientos de calidad, herramientas de mejora y en concreto a la utilización de la información y documentación referidas al trabajo propio
- Competencias específicas, de manejo de máquinas, producción, verificación y mantenimiento de las máquinas y dispositivos que constituyen las células.
- Competencias actitudinales personales y grupales. Personales, precisas para la consecución de objetivos, optimización del proceso productivo, toma de decisiones y gestión de la actividad propia, y participativas de transmisión y recepción de mensajes, de compartir la experiencia y de trabajo en equipo.

Validadas las competencias por GKN, se procedió a la definición de las figuras profesionales precisas.

<b>1 COMPETENCIAS GENERALES</b>
1.1 DESCRIBIR LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y LOS PRODUCTOS / SERVICIOS DE LA EMPRESA
1.2 APLICAR NORMATIVAS Y PROCEDIMIENTOS DE CALIDAD
1.3 UTILIZAR EQUIPOS Y PROGRAMAS INFORMÁTICOS
1.4 APLICAR SISTEMAS Y HERRAMIENTAS DE MEJORA
1.5 GESTIONAR LA INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN REFERIDA AL TRABAJO PROPIO
<b>2 COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>
2.3 MÁQUINA TORNEADORA MORI-SEIKI
2.3.1 COMPETENCIAS DE PROCESO
2.3.2 COMPETENCIAS DE MANEJO MÁQUINA
2.3.3 COMPETENCIAS DE PRODUCCIÓN
2.3.4 COMPETENCIAS DE VERIFICACIÓN
2.3.5 COMPETENCIAS DE CNC
<b>3 COMPETENCIAS ACTITUDINALES</b>
3.1 COMPETENCIAS PERSONALES
3.1.1 LIDERAZGO EFECTIVO (CONSECUCCIÓN DE OBJETIVOS)
3.1.2 ANÁLISIS DE PROBLEMAS (OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO)
3.1.3 RESPONSABILIDAD E INICIATIVA (TOMA DE DECISIONES)
3.1.4 GESTIÓN DEL TIEMPO (GESTIÓN DE LA ACTIVIDAD PROPIA)
3.2 COMPETENCIAS PARTICIPATIVAS
3.2.1 HABILIDADES DE COMUNICACIÓN (TRANSMISIÓN / RECEPCIÓN DE MENSAJES)
3.2.2 ADQUISICIÓN Y TRANSMISIÓN DEL CONOCIMIENTO (COMPARTIR LA EXPERIENCIA)
3.2.3 TRABAJO EN EQUIPO (COORDINAR Y COOPERAR)

La tabla de competencias y su desarrollo es la mayor aportación del IMH al proyecto. A destacar que el IMH partía de su conocimiento acumulado fruto de su participación en otros proyectos productivos con empresas de vanguardia como Danobat Group, Irizar, .. Este conocimiento de partida permitió que el periodo de definición fuera mínimo

La información aportada tenía dos características que la hacían especialmente valiosa: su presentación sintética y su orientación al logro.

### 4.4. Definición de las figuras profesionales asociadas al Plan Industrial.

La figura profesional se puede considerar como un “puesto” definido en base a competencias. Es decir el perfil competencial de una persona o conjunto de personas.

En nuestro caso *las figuras profesionales objetivo eran las de líder de equipo y operario.*

La operativa consistió en 2 fases:

- I. Definición de las competencias asociadas a cada figura. En esta actividad además de las competencias básicas de las dos figuras se aportaron las competencias propias de cada proceso, maquinaria, pieza y automatización.
- II. Definición del nivel de logro requerido. Esta valoración se realiza de 0 a 4, donde:
  0. No precisa desarrollar la competencia.

1. Capaz de desarrollar la competencia en colaboración con un supervisor.
2. Capaz de desarrollar la competencia en colaboración con un mínimo de supervisión.
3. Totalmente autónomo en el desarrollo de la competencia.
4. Capaz de formar y/o supervisar en el contenido de la competencia.

#### 4.5. Selección del personal.

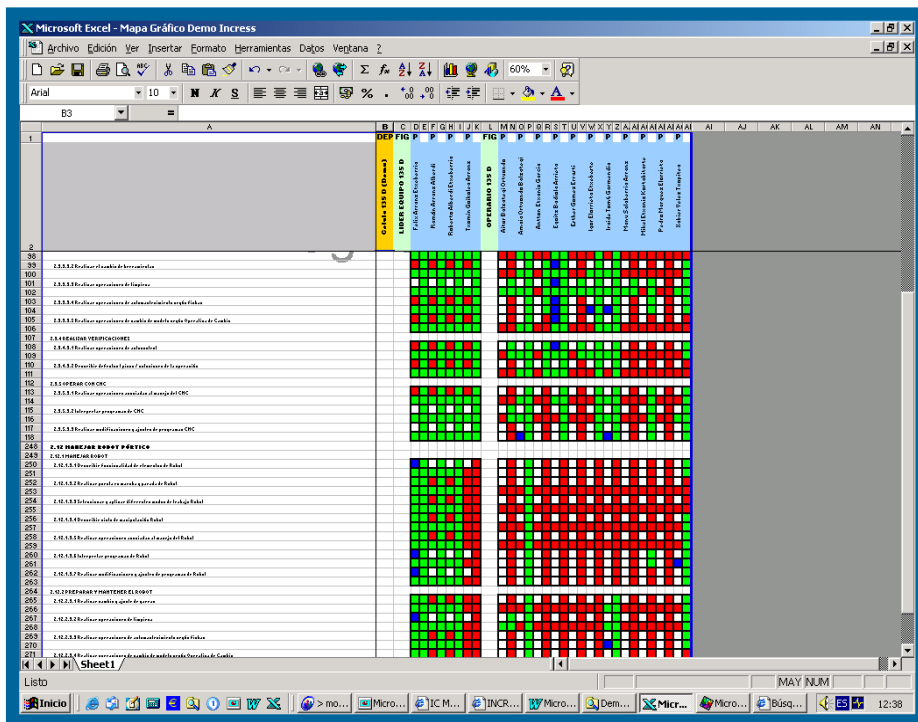
La selección de las personas se realizó en función de los valores competenciales de las personas encuadradas en el plan. Debemos destacar que como directriz, los objetivos de productividad y calidad planteados se hacían contando con las mismas personas. Por tanto la gestión de las personas fue básica para sustentar el Plan.

La valoración se inició con la **Autoevaluación de competencias** con la ayuda de los responsables de planta, además, en el caso de los aspirantes a liderar equipos se realizaron pruebas psicotécnicas específicas. Para la autoevaluación se utilizó como base la relación de competencias identificadas en la fase anterior con los valores objeto de evaluación en blanco.

Recopilados los datos numéricos (siempre de 0 a 4), tanto de los valores competenciales requeridos a las figuras profesionales, como los valores competenciales actuales de los trabajadores, quedaba compararlos.

La comparación con su resultante gráfica y numérica es el **Mapa de Competencias**. Por tanto identificar las competencias a desarrollar permite generar el diferencial entre la situación actual y la requerida y la comparación nos permite detectar *los desfases competenciales*.

#### Mapa de Competencias



Apuntamos que la revisión y la homogeneización de las autoevaluaciones las hace un responsable superior inmediato al autoevaluado. Si las divergencias entre la autoevaluación y la revisión no son significativas prevalece la opinión del responsable, si las diferencias son significativas se aconseja una reunión entre el responsable y el trabajador para aclarar las divergencias y consensuar la valoración.

Una vez llevado a la práctica, la resultante fue:

- Una relación de operarios en función de los mapas de competencias
- Una relación de líderes de equipos en función de los mapas y los informes de evaluación psicotécnica.

#### 4.6. Diseño de contenidos de formación ajustados

El diseño de contenidos fue definido en reuniones de trabajo por técnicos en diferentes tecnologías de GKN y profesores del IMH.

En esta fase participaron 18 personas de GKN y 6 del IMH con un triple objetivo:

- Explicitar sintetizar los conocimientos de la organización relacionados con el plan.
- Realizar los manuales de consulta y apoyo al mantenimiento de la producción.
- Realizar manuales para la formación.

2 años después estos manuales son herramienta de consulta ordinaria de las diferentes de producción.

## Manuales



#### 4.7. Diseño de planes de formación ajustados

El plan de formación fue la resultante de priorizar los gaps identificados en el mapa de competencias y las posibilidades que brindaban los manuales generados.

En el proceso se identifican los nuevos roles de la formación continua en la empresa:

- La Empresa: con el formador interno experto en procesos y tecnologías propias.

- Los Centros de Formación: con el diagnóstico, diseño, gestión, impartición y evaluación de la formación.

De este modo la definición del conjunto de acciones formativas, del catálogo de cursos se convierte en un ejercicio de "Ingeniería de Formación" que recorre el diagrama presentado con anterioridad.

Identificadas y priorizadas las necesidades de formación en función de una serie de criterios básicos como pueden ser:

- Los recursos disponibles para la formación.
- Las referencias de los planes estratégicos y de gestión.
- El colectivo a formar.
- La relación coste/eficiencia que se puede suscitar.
- Las situaciones de urgencia.
- Indicadores de dirección y responsables.
- Etc.

El siguiente paso lo constituye la definición de las acciones de formación. En esta definición son básicos:

- El título de la acción y su código.
- El origen de la necesidad.
- La definición de objetivos específicos.
- Resultados esperados.
- Colectivo destinatario.
- Contenidos y duración estimados.
- Modalidad de evaluación.

A continuación el plan entra en acción con su gestión y seguimiento y cierra ciclo con la evaluación de la formación.

A destacar el planteamiento decidido de incorporar junto a la formación en aula la formación práctica en planta con las paradas de producción consiguientes.

## 5. EL PROYECTO EN CIFRAS

### 5.1. Plan de formación GKN Zumaia.

En datos globales, la plantilla de GKN Driveline Zumaia realiza 18.000 horas de formación, con un promedio anual por operario de 45 horas.

FORMACIÓN GKN	
Numero de trabajadores	400
Horas de Formación anuales	18.000
Media de horas de Formación persona / año	45

Por tipos de competencias que se acometen, se presenta el siguiente resumen:

Tipo de Competencias	Definición de contenidos	Formación	
		Formador	Horas
GENERALES	GKN / IMH	GKN	10
ESPECÍFICAS	GKN / IMH	GKN / IMH	30 - 40
ACTITUDINALES	GKN / IMH	IMH	20

En este cuadro se puede observar la participación de GKN en la definición e impartición de competencias generales y específicas. Apuntar que en GKN todo mando con personas a su cargo es responsable de su formación.

En este sentido el conocimiento sobre las competencias propias del proceso, las tiene la empresa, el centro está en la socialización del conocimiento en la empresa

### 5.2. El Plan de Formación en el Plan Industrial 2000-2003.

Otro dato significativo lo constituye el presupuesto de formación relacionado con el plan industrial:

INVERSIÓN GKN -		%
Plan Industrial 2000-2003	9.400.000	
Presupuesto Formación 2000-2003	360.000	4 %
Colaboración IMH 2000-2002	120.000	1,3

### 5.3. Participación del IMH del plan.

Se han nombrado anteriormente funciones de "Ingeniería de formación" y de aportaciones en la socialización del conocimiento en la empresa.

En el siguiente resumen se aporta detalle horario de las actividades principales:

DEDICACIÓN DE IMH – Horas -		%
Dedicación total del IMH	2.500	
Gestión y coordinación del proyecto	250	10 %
Identificación de competencias y perfiles profesionales	150	6 %
Evaluación competencial y psicotécnica	250	10 %
Diseño de Contenidos, Manualización y diseño de cursos	1.450	58 %
Diseño de Planes de Formación	100	4 %
Cursos de Formación	300	12 %

#### 5.4. Personas involucradas en el proyecto GKN-IMH

Se aportan datos del número de personas involucradas en las diferentes actividades:

PERSONAS INVOLUCRADAS	GKN	IMH
Personal formado de GKN	100	
Personal participante en el desarrollo del proyecto	20	8
Gestión y coordinación del proyecto	2	2
Identificación de competencias y perfiles profesionales	6	4
Evaluación competencial y psicotécnica	0	2
Diseño de Contenidos, Manualización y diseño de cursos	18	6
Diseño de Planes de Formación	2	2
Cursos de Formación	18	6

En este resumen se destaca la oportunidad que supone incorporar los conocimientos de un centro al proceso de producción de una empresa centrada en la fabricación. Con esta conjunción se generan nuevos servicios como el de la definición de contenidos y su manualización y el diseño de los cursos a la medida de las necesidades de la empresa.

#### 5.5. Índice de satisfacción del cliente.

En base a encuestas con los participantes en los cursos impartidos por el IMH, la satisfacción global fue de 4,6 sobre 5 puntos.

<b>INDICE DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE</b> <b>(Alumnos GKN)</b>	4,6 / 5
---	---------

## 6. RESULTADOS PARA EL IMH

Polivalencia del profesorado: A parte de su labor docente los 6 profesores que han participado en el proyecto son capaces de realizar el diagnóstico, diseño, gestión, impartición y evaluación de planes de formación relacionados con planes de inversión en plantas productivas.

Reciclaje y actualización de los conocimientos y capacidades asociadas a procesos y tecnologías propias de la empresa. De forma unánime este ha sido el aspecto mejor valorado por los profesores participantes.

Generación de servicios de valor para la empresa cliente: una nueva fuente de financiación no condiciona por las limitaciones de espacio e instalaciones propias del IMH.

## 7. RESULTADOS PARA GKN

Incremento de la productividad: Las producciones de tulipas han tenido importantes incrementos que se presentan en porcentajes:

Tulipa macho piezas/por/día		
Y2000 vs Y2003=	Obj.: +49%	Status: +53%

Tulipa soldada piezas/por/día		
Y2000 vs Y2003=	Obj.: +60%	Status: +72%

Mejora del índice de calidad: Identificando el porcentaje de chatarra como indicador de mejora de los diferentes procesos, el resultado ha estado próximo al objetivo

Rendimiento calidad: índice de chatarra		
Y2000 vs Y2003=	Obj.: mejorar un 60%	Status: mejorado 40%

### Incremento de la polivalencia del personal

En este caso la polivalencia se entiende como el objetivo de competencias que líderes y operarios asumen en la nueva disposición del proceso de producción.

Polivalencia dentro de cada unidad de producción		
Y2000 = 36%	Obj.: 95%	Status: 98%

Además, de los cuantitativos, se han dado otros de tipo de resultados cualitativos entre los que se destacan:

- A los Directivos les ha aportado una visión clara y ordenada de los dominios más críticos de la organización.

- A los Técnicos de RRHH les ha aportado metodologías en la gestión de los procesos asociados a su función: adecuación organizativa, selección, gestión de formación,...
- A los Líderes de Equipo les ha dado herramientas para la dinamización de las personas y los procesos.
- A los Operarios les ha proporcionado una percepción positiva de enriquecimiento de su puesto de trabajo y se les ha facilitado la apropiación de su carrera profesional.

## **8. CONCLUSIONES FINALES**

- La Formación Continua debe ajustarse a la estrategia, las necesidades y objetivos de las empresas.
- El futuro de la Formación Continua pasa por una cooperación real entre las Empresas y los Centros.
- El desarrollo del modelo de competencias es la clave de una gestión integral de las personas en las empresas.
- Esta metodología ha sido aplicada con éxito en diferentes sectores (educativo, hostelería, ocio y deporte, idiomas, siderurgia, madera y mueble,...).
- Los Centros de Formación han de evolucionar hacia la oferta de servicios de Ingeniería de Formación (Diagnostico, diseño, gestión, impartición y evaluación de formación).
- La unión de los saberes de la empresa y el centro de formación aplicada en la innovación de los procesos productivos genera resultados espectaculares.



**GKN Driveline**  
Ribera Nueva, s/n  
Apartado, 37  
20750 Zumaia - Spain  
Tel: 943 89 90 00  
Fax: 943 89 90 51

**Ponente: Iñigo Zaldua (Director RRHH)**

**IMH Instituto de Máquina Herramienta**  
Azkue Auzoa, 1  
Apartado, 48  
20870 Elgoibar - Spain  
Tel: 943 74 41 32  
Fax: 943 74 41 53  
<http://www.imh.es>

**Ponente: Joxean Egaña (Director)**



Para más información sobre  
la metodología utilizada:  
<http://www.incess.com/documentos/propios>