

LOS RECURSOS HUMANOS

Rafael FERNÁNDEZ ALFARO



Rafael Fernández Alfaro, Director de Recursos Humanos con su equipo. A su derecha, Francesc Massana, Jefe de Formación y Luis Miguel Tobajas, Jefe del Servicio Médico conjunto. A su izquierda, Antonio Fernández Savín, Jefe Personal Ascó y Alipio Ponce, Jefe Personal Vandellós II.

DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN

El proceso de integración operativa de ANA y CNV II, tras la decisión que en ese sentido tomaron las empresas titulares de ambas centrales, ha generado la necesidad de crear

Rafael FERNÁNDEZ ALFARO es Licenciado en Ciencias Económicas y Diplomado en Dirección General por IESE. Comenzó su actividad en la Central Térmica de Badalona, pasando después a la Central Térmica de San Adrián como subjefe de Turno. En 1986 fue nombrado Adjunto a la Dirección de Personal de ANA y en 1991, Director de Personal de Asociación Nuclear Ascó. Actualmente es el Director de Recursos Humanos de la Asociación Nuclear Ascó, A.I.E. y de la Central Nuclear de Vandellós II, A.I.E.

una estructura organizativa y una forma de actuación que debe permitir aprovechar las sinergias que un proceso operativo-productivo de estas características genera.

Las circunstancias que concurrían, cuales son: identidad de actividad, propietarios de las AIE's, similitud de organizaciones y proximidad geográfica de las centrales, han facilitado la decisión de integración de las dos AIE's.

Este proceso de integración se está realizando bajo los siguientes parámetros: optimización de recursos, homogeneización de sistema y procedimientos de trabajo, formación adecuada a las nuevas circunstancias, relevo generacional y mantenimiento de la motivación del personal.

Organizativamente, se ha pasado a una Gerencia única y dependiendo de ésta, una Dirección Técnica (que es Gerencia Adjunta)

y una Dirección Económico-Administrativa.

La Empresa se gestiona desde una sede ubicada en el recinto de la C.N. Vandellós donde se concentra la actividad gerencial, a través de las de las Direcciones de Asuntos Económicos, Logística y Aprovisionamientos, Recursos Humanos, Servicios Técnicos y Garantía de Calidad y que junto a las Direcciones de los centros de producción que constituyen las dos centrales y que son su razón de ser, configuran a la Empresa en su totalidad.

La plantilla promedio conjunta de ambas organizaciones era a 31 de diciembre de 1998, de 978 empleados, de los cuales 135 correspondían a Barcelona y los 843 restantes a las plantas nucleares.

La estructura de las plantillas de las organizaciones era la que a continuación se indica:

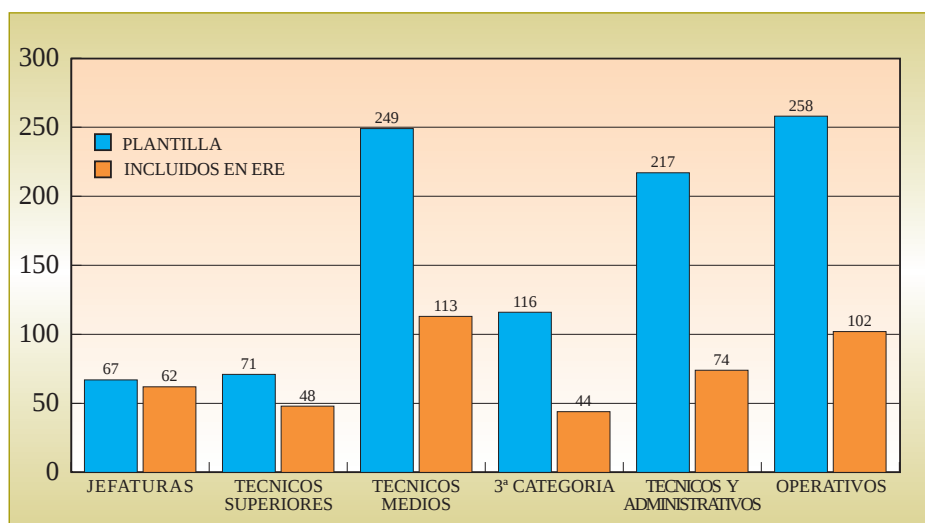


Figura I: Renovación

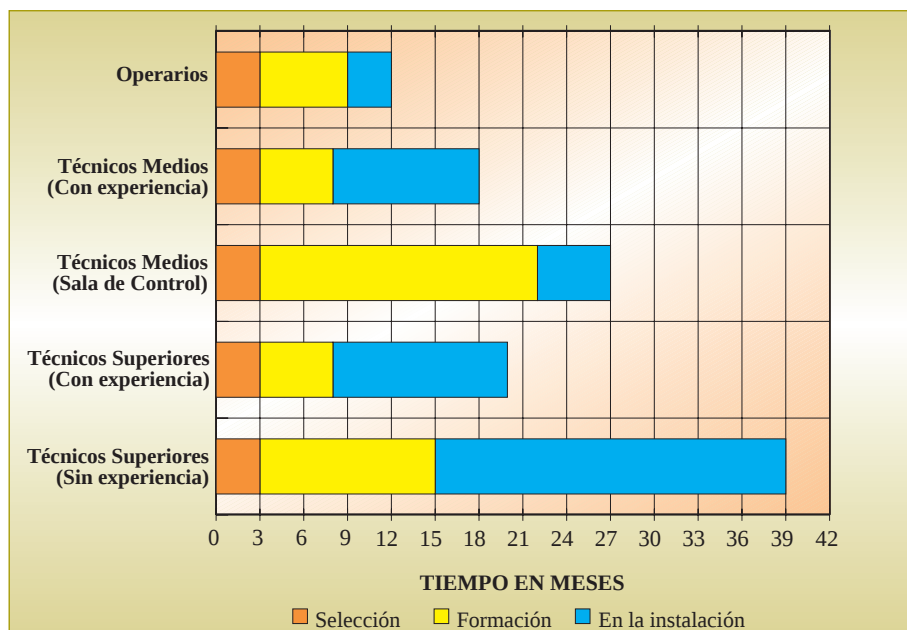


Figura II: Tiempos previstos de selección/formación del personal

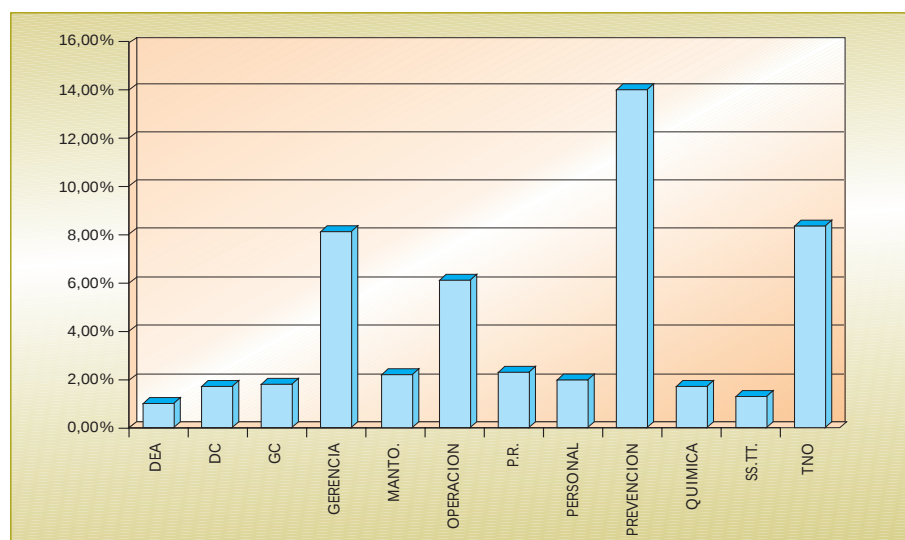


Figura III: Horas de formación sobre horas trabajadas (%)

- Jefaturas 67
- Técnicos Superiores 71
- Técnicos Medios 249
- 3ª Categoría 116
- Técnicos y Administrativos 217
- Operarios 258

OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Consecuencia directa de este proceso de integración operativa, ha sido la aparición de una duplicidad de funciones, en un porcentaje importante de puestos de trabajo que ha llevado a que muchos de ellos quedaran vacíos de contenido.

Las medidas que ha sido necesario abordar, de forma conjunta para la optimización de los recursos, son las siguientes:

1.- Medidas de negociación de programa genérico de prejubilaciones de carácter voluntario.

2.- Medidas de movilidad funcional y geográfica.

El objetivo final de estas medidas es la adaptación de los recursos humanos de la empresa a las necesidades de ésta, de cara a garantizar su viabilidad futura.

a) Programa genérico de prejubilaciones de carácter voluntario

Consecuencia del proceso de integración organizativa expuesto, motivado por los profundos cambios en el negocio eléctrico, tras la aprobación de la nueva Ley del Sistema Eléctrico, con la progresiva liberalización de la producción y comercialización de la energía eléctrica y tras un análisis riguroso de las plantillas conjuntas de ambas organizaciones se consideró imprescindible facilitar la salida de aquellos trabajadores que, en razón de su edad, solicitasen voluntariamente acogerse a un expediente de regulación de empleo, aprobado por la Direcció de Relacions Laborals de la Generalitat, ERE 1/99, cuyas notas definidoras más relevantes son:

- **Ambito:** Podrán acogerse al ERE todos aquellos empleados que a 31-12-98 tengan 52 ó 50 años cumplidos (según estén en los centros de planta o de Barcelona) y quienes los cumplan hasta el 31-12-2003.

- **Adhesión o Preadhesión:** Es requisito para acogerse al ERE que el empleado solicite voluntariamente su inclusión en el mismo. Para ello lo manifestará mediante su adhesión si tiene 52 ó 50 años o más (según estuviera en los centros de Planta o en Barcelona), o le falten tres meses.

Si no ha cumplido estas edades podrá manifestar su inclusión en el mismo, mediante su preadhesión, manifestando su decisión de prejubilarse al cumplir los 52 ó 50 años, según estuviera en los centros de planta o en Barcelona.

- **Retraso:** La empresa, por necesidades organizativas, podrá retrasar la prejubilación

de determinados empleados hasta no más allá de cumplir 57 años de edad o hasta el 31-12-2003 como máximo. Decisión que habrá de comunicar al empleado con un mes de antelación a la fecha de prejubilación. El empleado al adherirse podrá también fijar una fecha de retraso de prejubilación en dos años o más, en este caso sujeta a aceptación por la empresa.

- *Plan de Empleo*: Pacto de contratación de un número determinado de personas en función de las salidas que se produzcan.

b) Medidas de movilidad geográfica

Además de lo anterior, la empresa ha procedido como medida de optimización de recursos y de mejora de las actividades, al cierre de su centro de trabajo de Barcelona y el consiguiente traslado de la plantilla del mismo a la provincia de Tarragona, en un edificio conjunto para la sede de ambas Agrupaciones de Interés Económico, ubicado en el término municipal de Vandellòs i Hospitalet d'Infant.

RELEVO GENERACIONAL

De las cláusulas recogidas en la aplicación del ERE, el personal incluido en el mismo, distribuido por categorías es:

(ver Figura I)

- Jefaturas	62
- Técnicos Superiores	48
- Técnicos Medios	113
- 3ª Categoría	44
- Técnicos y Administrativos	74
- Operarios	102

Rápidamente, de una simple observación se descubren dos vertientes importantísimas que acompañan a este ERE, la afectación en mayor porcentaje al personal de media y alta cualificación profesional y como consecuencia del pacto de renovación de plantilla, el cambio generacional tan profundo que supondrá la aplicación del mismo, lo que ha originado dos componentes: la retención o retraso en las fechas de baja a empleados que cumplan ya la edad, a fin de que la empresa pueda garantizar la sustitución progresiva y con la garantía necesaria para que la misma cumpla con las exigencias de experiencia y formación del empleado que se incorpora tras su selección minuciosa y cuidada.

a) Nuevas incorporaciones

La renovación de la plantilla deberá sustentarse para alcanzar los objetivos que se buscan en los aspectos básicos de una adecuada selección y su posterior formación.

La selección se basará en la adecuación entre los profesiogramas definidos de los puestos de trabajo y las aptitudes / perfil profesional de los candidatos y según la normativa vigente. Se busca en cada caso el equilibrio entre la juventud y la experiencia acorde con el puesto.

Para llevarlo a término, se efectuará una selección exhaustiva entre todos los posibles candidatos, que permita encontrar a los mejores.

A los elegidos se les aplicará un Plan para establecer la formación complementaria a la que ya posean y que tendrá una duración que vendrá dada según el puesto a ocupar (Figura II)

Lo anterior, se realizará conjuntamente con un plan de formación en el propio puesto de trabajo (on the job training) que consideramos fundamental y que será impartido por la persona más adecuada de la Organización.

Todo ello, nos permitirá completar la formación del futuro candidato.

La importancia del esfuerzo que hace la empresa en lo concerniente a formación, se puede valorar con el dato de que a formación se dedica el 3% de la masa salarial. En la Figura III se refleja el tiempo dedicado a formación por los distintos servicios durante el año 1998

b) Mantenimiento de la motivación del personal no afectado por el ERE

Como colofón a lo expuesto que ha querido sintetizar todo un proceso arduo y denso en acontecimientos y negociaciones no podemos olvidar la importancia extraordinaria que tiene el hecho de que el personal que continua desarrollando sus tareas, al no haber estado afectado por el ERE, esté totalmente motivado.

El hecho de que se creen unas expectativas de promoción al quedar vacantes determinados puestos de trabajo, puede contribuir a la referida motivación.

Igualmente la colaboración en la formación y transmisión del bagaje de conocimientos y experiencias de la planta, a las nuevas incorporaciones puede significar un motivo de estímulo más y la confianza de que el nivel óptimo de funcionamiento conseguido en la actualidad se mantenga en el futuro, tanto desde el punto de vista de la seguridad, prioridad esencial, como de la disponibilidad, condición necesaria dada la nueva situación del mercado eléctrico que nos obliga a ser cada vez más eficaces y competitivos.

