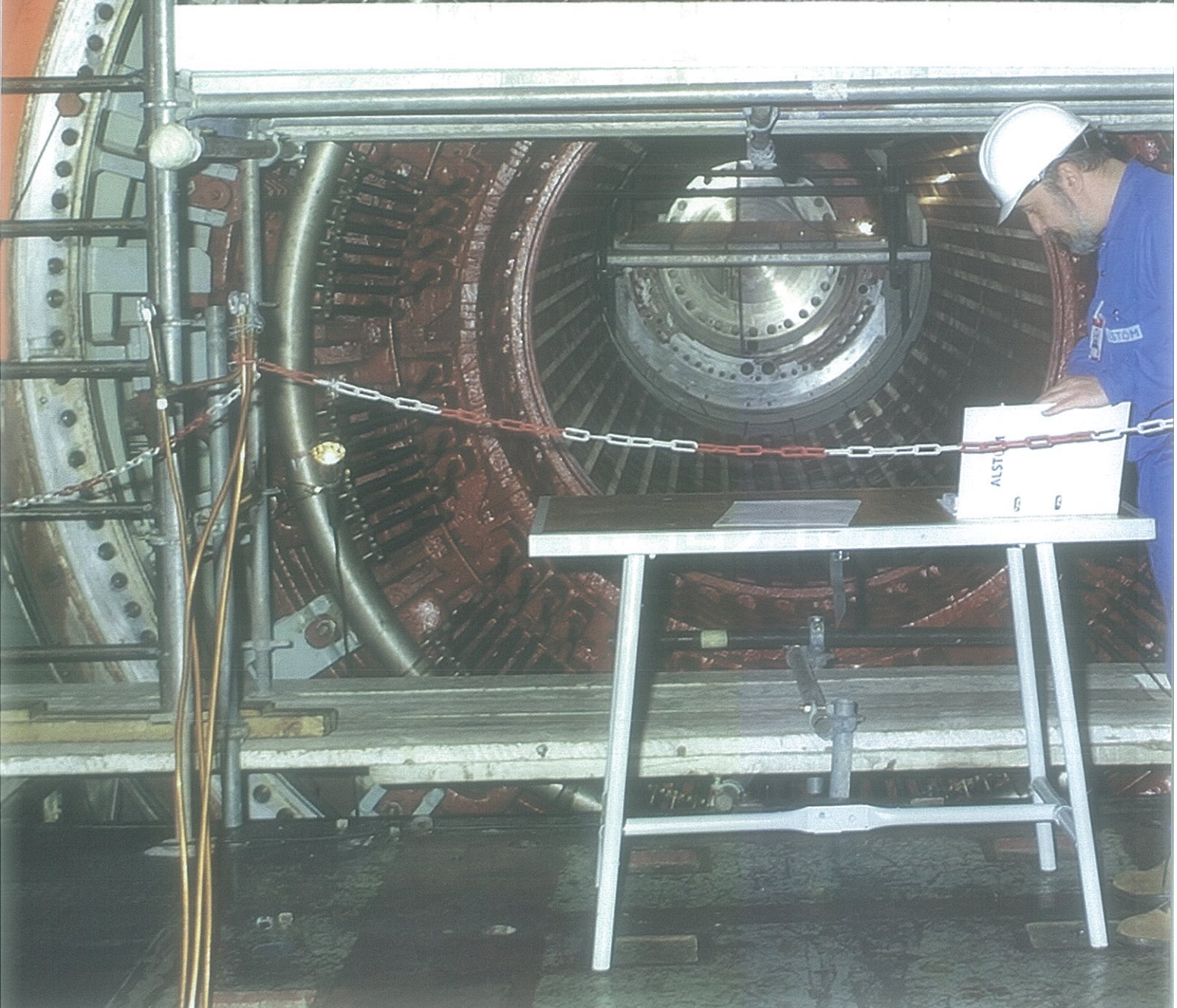
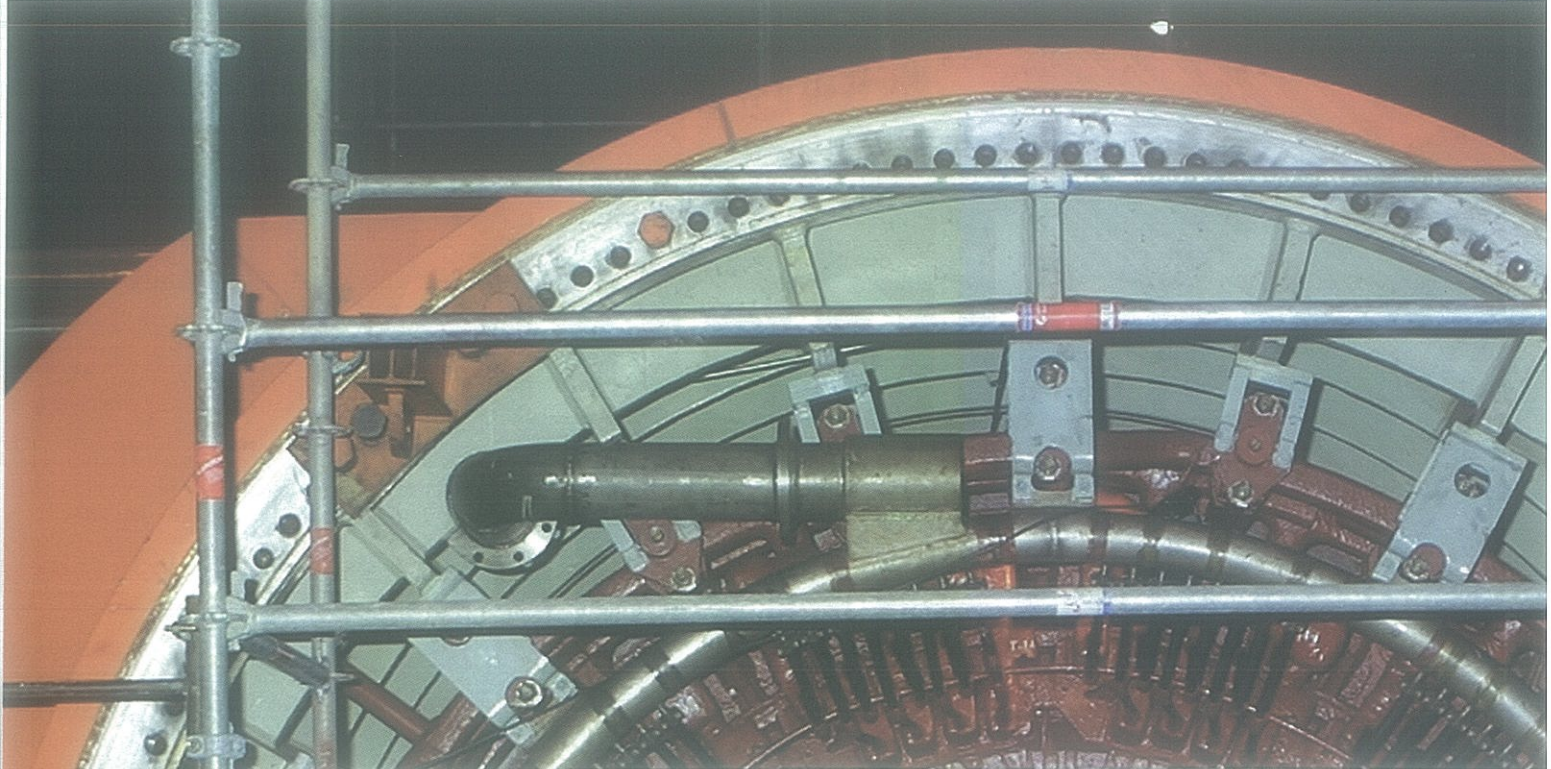




Plan de Desarrollo de Recursos Humanos

¿POR QUÉ ESTE PLAN?

El Plan Operativo 2003-2007 de las centrales nucleares de Almaraz-Trillo plantea objetivos muy importantes, que sólo podrán lograrse con un equipo humano motivado y capacitado para dar respuesta adecuada a los nuevos retos, que se resumen en la necesidad de equilibrar los aspectos recogidos en la figura 1.

Por un lado, hay que lograr mejorar la vertiente "tayloriana" de mayor eficacia (objetivos más ambiciosos) y mayor eficiencia (optimización de los recursos).

Por otro lado, hay que potenciar la vertiente "humana" para alcanzar el nivel de competitividad necesario, lo que requiere: participación, motivación, flexibilidad y elevada capacidad de aprendizaje.

Todo lo anterior sólo será posible si se cuenta con una fuerte competencia de liderazgo en todos los niveles de la cadena de mando.

El Plan de Desarrollo de Recursos Humanos 2003-2007 surge, en consecuencia, como la vía para hacer frente a estas necesidades derivadas del Plan Operativo en su vertiente humana.

ENFOQUE DEL PLAN DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

A partir del diagnóstico realizado en el último trimestre de 2002, por medio de un Grupo de Reflexión (16 titulados superiores y medios, pertenecientes a la Plantas de Almaraz y de Trillo, y de las Oficinas Centrales de Madrid), se planteó la necesidad de avanzar en una doble dimensión (figura 2):

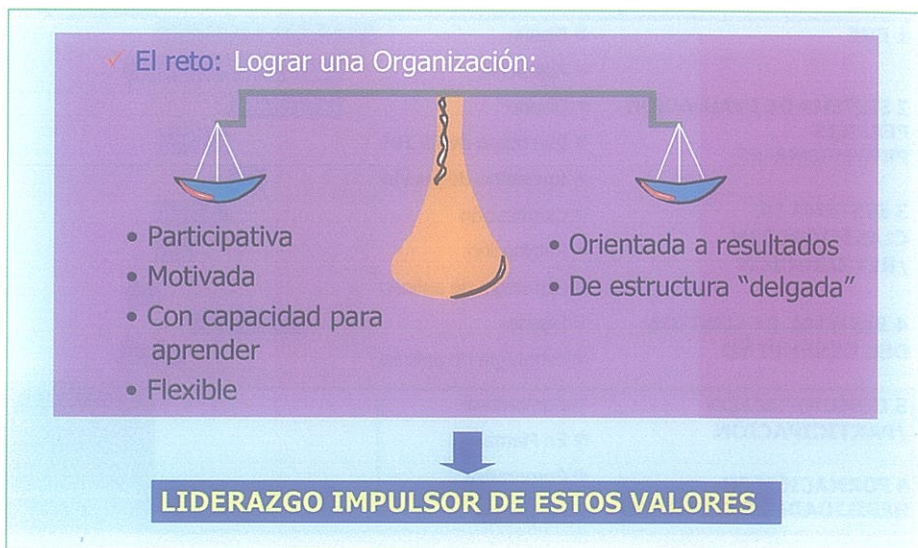


Figura 1.

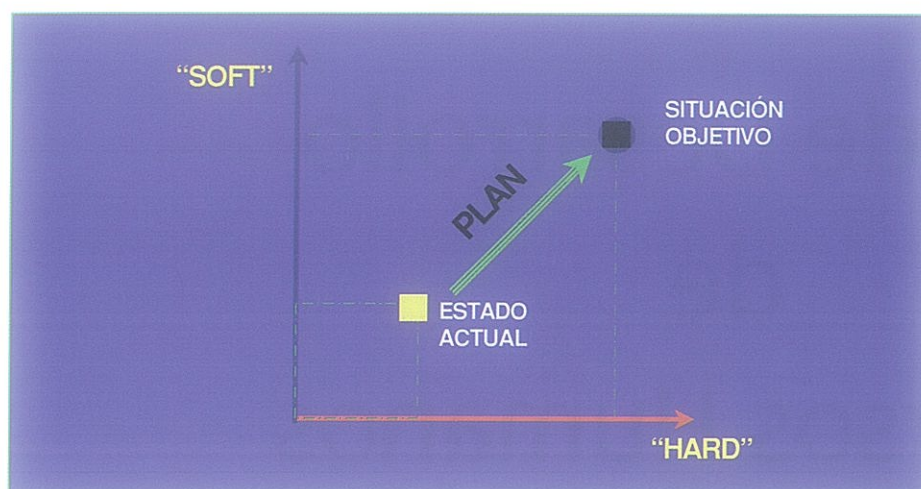


Figura 2.

- "HARD": Puesta a punto de sistemas modernos de gestión de personas que garanticen la coherencia, permanencia y estabilidad de los procesos utilizados.

- "SOFT": Motivación del equipo humano por medio de un estilo que impulse la participación, la capacitación y la comunicación.

Teniendo en cuenta los aspectos culturales de la organización y la naturaleza de los contenidos de este Plan, se establecieron estas directrices para la elaboración del Plan:

1º Diseñar sistemas "muy pegados a tierra" de fácil implantación.

2º Asegurar un apoyo y compromiso

firme del equipo directivo en su aplicación.

3º Centrarse, inicialmente, en los titulados superiores y titulados medios.

4º Acotar, inicialmente, el Plan al año 2003, con acciones clave para la extensión del Plan al horizonte 2007.

LOS CONTENIDOS DEL PLAN 2003

El Plan propuesto por la Dirección O+RH fue aprobado por el equipo directivo de la Entidad en su reunión del pasado 04/02/03, con arreglo al planing que se muestra en la figura 3.

Sus contenidos se agrupan en dos periodos:

- Hasta el verano 2003: diseño de los sistemas que configuran la parte "Hard" del Plan.

- Después del verano 2003: aplicación de los sistemas anteriores y desarrollo de las acciones "Soft" del Plan, esencialmente, Formación y Comunicación.

Lo esencial de estos contenidos se resume en el cuadro 1.

METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DEL PLAN

Por la importancia de las acciones de diseño de sistemas contempladas en el primer semestre de 2003, y con objeto de garantizar las condiciones de realismo y de adecuación a las necesidades de la Organización, se ha contado con la participación de un total de 16 titulados, agrupados en cuatro Grupos de Reflexión con arreglo a la distribución que se muestra en el cuadro 2.

Cada Grupo, de cuatro o cinco participantes, se ha organizado en tres sesiones de trabajo, hasta elaborar la propuesta, presentada posteriormente a la Dirección O+RH para su validación.

REPERCUSIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO EN ALMARAZ

Este Plan está orientado a toda la Organización, pero debe tener un repercusión especialmente favorable en la Plan de Almaraz, donde se plantea un relevo generacional muy importante, originándose un campo propicio al desarrollo de las personas en sus diferentes áreas de gestión: selección externa, acogida y formación de los puestos vacantes, planes de transferencia individual para el relevo y adecuación a las nuevas responsabilidades, organización de los planes de sucesión, acciones de tutoría, etc. La armonización de este conjunto de acciones es tarea compleja, que requiere la movilización de todas las personas afectadas directa o indirectamente por el Plan de Desarrollo, pero sus resultados son muy esperanzadores para lo que es la esencia del Plan: la motivación y la capacitación del equipo humano como factores clave para el éxito del Plan operativo en el horizonte 2003-2007.

ACCIONES	FASES	1º SEMESTRE 2003		2º SEMESTRE 2003	
1 ERE	* Diseño				
	* Aplicación				
2 SISTEMA DE EVALUACIÓN PERFILES PROFESIONALES	* Diseño				
	* Inventario de RR.HH.				
	* Inventario de puestos				
3 SISTEMA DE CLASIFICACIÓN /RETRIBUCIÓN	* Clasificación				
	* Retribución				
	* Estrategia de aplicación				
4 SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO	* Diseño				
	* Estrategia de aplicación				
5 COMUNICACIÓN /PARTICIPACIÓN	* Corporativa				
	* En Plantas				
6 FORMACIÓN EN HABILIDADES DIRECTIVAS	* Corporativa				
	* De plantas				

Figura 3.

ACCIONES	OBJETIVOS	PRINCIPALES CONTENIDOS
1. ERE	Asegurar una Transferencia Tecnológica óptima en la aplicación del ERE de las Plantas de Almaraz y Trillo	• Análisis de necesidades derivadas del ERE y Plan de Sucesiones. • Elaboración de los PTI (Plan de Transferencia Tecnológica Individuales) de los TS y TM incluidos en el Plan de Sucesiones. • Plan de selección externa, acogida de los nuevos, y formación. • Plan de carreras para asegurar la cobertura óptima de vacantes a medio/largo plazo.
2. SISTEMA DE EVALUACIÓN DE PERFILES PROFESIONALES	Poner a punto el sistema de evaluación de competencias coherente con el sistema de valores y los objetivos estratégicos del Plan Operativo.	• Definición del Sistema de valores. • Diseño del directorio de Competencias Conductuales. • Definición de los perfiles de los puestos (profesioramas) de TS y TM. • Herramientas de medida de perfiles profesionales.
3. SISTEMA DE CLASIFICACIÓN / RETRIBUCIÓN	Analizar la situación actual de la clasificación y retribución de los TS y TM, con vistas a proponer una estrategia adecuada, que mejore los problemas suscitados en el diagnóstico previo.	• Inventario de puestos de trabajo de TS y TM. • Adaptación del manual de clasificación. • Evaluación de los puestos de trabajo. • Clasificación. • Comparación niveles-retribuciones. • Estrategias de aplicación.
4. SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO	Poner a punto el sistema de gestión del desempeño, como base de motivación y de mejora de objetivos estratégicos y personales.	• Diseño del sistema. • Estrategias de aplicación. • Conexión de la evaluación del desempeño con el sistema de retribución variable.
5. COMUNICACIÓN / PARTICIPACIÓN	Mejorar la comunicación y la participación en la Organización.	• Definición del ámbito de la comunicación interna. • Canales "físicos" de comunicación. • Canales "humanos" de información/ participación/comunicación.
6. FORMACIÓN EN HABILIDADES DIRECTIVAS	Potenciar la capacidad profesional de los TS y TM en el ámbito de las competencias definidas en el Sistema de valores y de Competencias Conductuales.	• Formación para la Entrevista de Desempeño. • Análisis de necesidades de cada grupo de titulados (según perfiles-tipo). • Diseño/Impartición de acciones formativas/según detección de necesidades. • Evaluación de la formación.

Cuadro 1.

GRUPO	OBJETIVOS
I. VALORES Y COMPETENCIAS	• Diseñar el Sistema de valores y elaborar el Directorio de Competencias Conductuales.
II. GESTIÓN DEL DESEMPEÑO	• Diseñar el Sistema de Gestión del Desempeño y establecer las recomendaciones para su correcta implantación.
III. TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA Y PERSONAL DE NUEVO INGRESO	• Diseñar los procedimientos que deben regular la aplicación del ERE en Plantas, en concreto: - Análisis de necesidades. - Guía para elaborar el Plan de Sucesiones y diseñar los PTI (Planes de Transferencia Individual). - Selección externa y acogida de los nuevos. - Planes de carrera.
IV. COMUNICACIÓN / FORMACIÓN	• Seleccionar, con anticipación suficiente, las acciones de formación/comunicación del periodo septiembre-diciembre 2003. • Orientar las acciones de formación/participación/comunicación para el periodo 2003-2007.

Cuadro 2.

