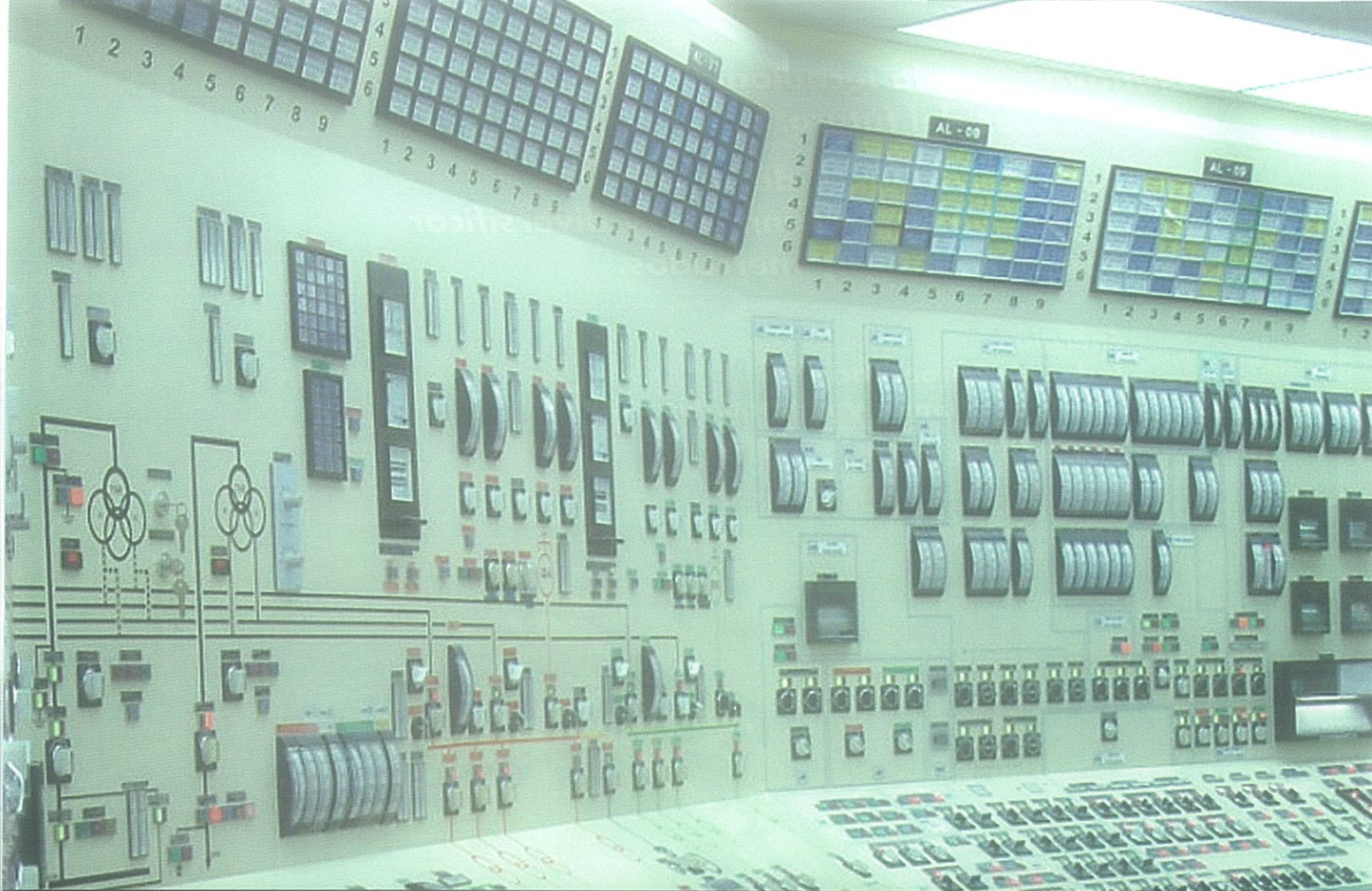




EL Proyecto AVE. Relevo generacional

Durante 1998, ANAV emprendió la optimización de Recursos Humanos para afrontar el ERE y la integración ANA-ANV.

El Proyecto AVE pretendía una transmisión ordenada de conocimientos, habilidades, actitudes y experiencias.

La parte más compleja, fue la renovación del personal con Licencia de Operación.

A finales de diciembre de 2003 habían entrado cerca de 140 personas.

Se aprovechó para redactar un nuevo Manual de Formación y se diseñó un Plan de Formación Inicial común para las dos centrales teniendo en cuenta las singularidades de cada una de ellas. El Plan está estructurado en 5 módulos: Formación Común, Formación Específica, PEI/CAT, Gestión, Entrenamiento en el puesto de trabajo.

Los entornos de entrenamiento se definieron según la naturaleza de las competencias a adquirir.

El Proyecto AVE significó la fusión los servicios de Formación de Ascó y Vandellós II.

During 1998, ANAV began to optimize Human Resources to cope with the ERE and ANA-ANV integration.

Project AVE was intended to achieve an orderly transfer of know-how, skills, attitudes and experiences.

The most complex part was renovation of personnel with Operating Licenses.

Nearly 140 people had joined the organization by late December 2003.

This opportunity was seized to draw up a new Training Manual, and a common Initial Training Plan was designed for the two plants, accounting for the singularities of each one. The Plan is divided into 5 modules: Common Training, Specific Training, PEI/CAT, Management, and on-the-job Training.

The training environments were defined according to the nature of the capabilities to be acquired.

Project AVE resulted in the merger of the Ascó and Vandellós II Training services.

De izquierda a derecha: Iñaki Aguirregabiria, Jaume Cirera, Alberto Mazón.



Durante el segundo semestre de 1998, la organización de ANAV emprendió un plan de optimización de sus Recursos Humanos para afrontar, con las máximas garantías de mantenimiento de la Seguridad Nuclear, así como también de rentabilidad, el nuevo marco socio-laboral surgido como consecuencia de:

- Un Expediente de Regulación de Empleo. En el mismo se pactó la salida de unas 400 personas de la Organización, con la inclusión de cláusulas de retención pactadas entre la empresa y los trabajadores, con objeto de optimizar el proceso de salidas y entradas. También se pactó la contratación de nuevo personal.
- Los cambios organizativos al producirse la Integración Operativa de la Asociación Nuclear Ascó, AIE y de la Asociación Nuclear Vandellós II, AIE, y por tanto una nueva estructura empresarial.
- La transición a la competencia al igual que todo el sector eléctrico.
- Las especiales características de la Organización por pertenecer al sector nuclear, y por tanto, tener una singularidad especial que no tiene la industria convencional.

Para afrontar con éxito el reto de cumplir con los cuatro puntos anteriores nació el **Proyecto AVE** (ANA + CNV + ERE), que se convirtió desde el primer día en un Proyecto estratégico para la organización, con pleno apoyo en todos sus ámbitos de actuación.

Cabe destacar la dificultad producida ante la **coincidencia en el tiempo** de dos situaciones, que ya por separado son suficientemente complejas, como son el Expediente de Regulación de Empleo y la nueva estructura empresarial consecuencia de la Integración Operativa de las dos centrales.

El Proyecto AVE pretendió desde el principio que hubiera una transmisión ordenada de:

- Conocimientos.
- Habilidades.
- Actitudes, especialmente las que conforman la Cultura de Seguridad.
- Transmisión de la experiencia del personal que se va hacia el personal nuevo en la Organización.

Durante su ejecución, el proyecto se encontró con dificultades de diversa naturaleza, como la inherente al mercado laboral en los procesos de selección (oferta insuficiente, falta de perfiles adecuados o escasa adecuación de la oferta a las condiciones demandadas en los puestos de trabajo de las centrales), o la

asociada a la natural resistencia al cambio que presenta toda organización.

La parte más compleja del relevo, fue la renovación del personal con Licencia de Operación, debido a la duración y dificultad de su formación, y la exigencia de superar las pruebas que el Consejo de Seguridad Nuclear (CSN) exige para la concesión de la licencia. En dicho proceso no sólo hay que tener en cuenta la obtención de las licencias del personal de nuevo ingreso, sino también las debidas a promociones internas cuando un Operador pasa a Supervisor.

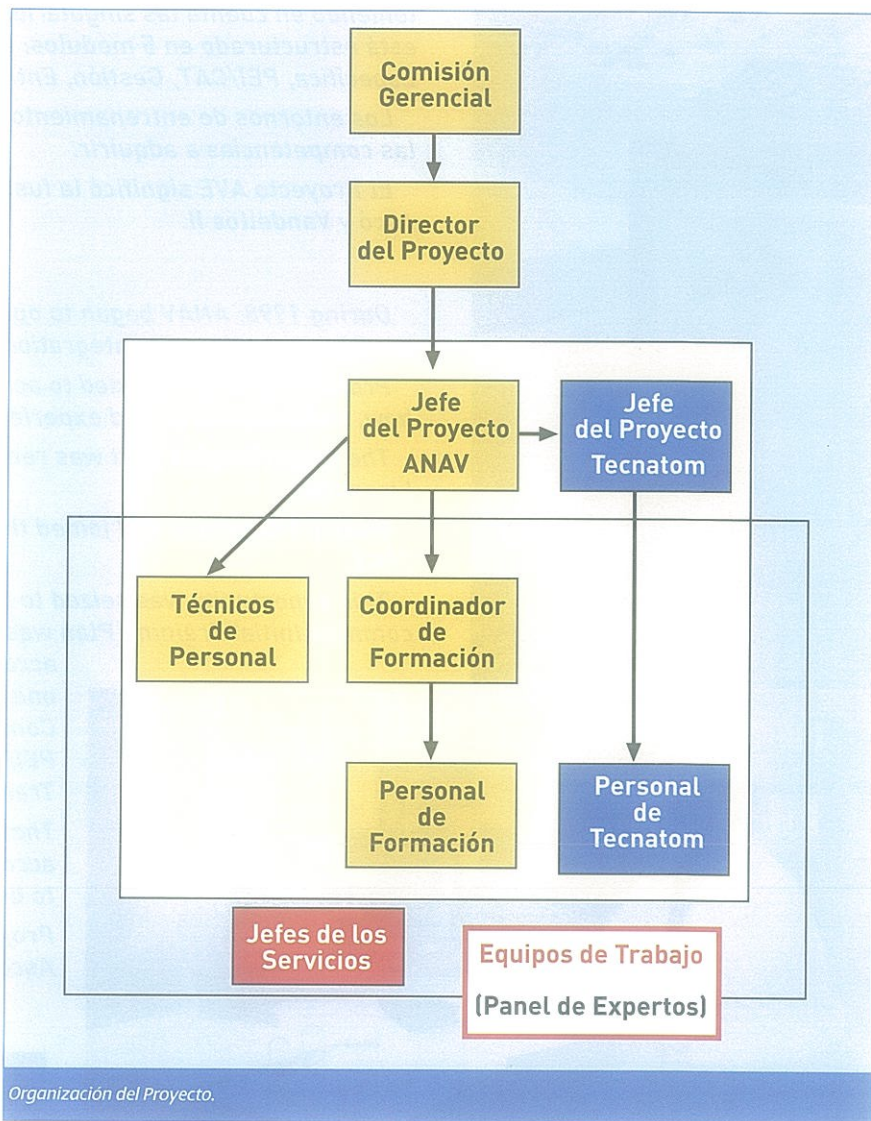
El Proyecto AVE sirvió también para unificar los antiguos Servicios de Formación de Ascó y Vandellós II en uno solo, corporativo y con un único Manual de Formación en el que se desarrolla un Plan de Formación Común para toda la Organización, incorporando las directrices del CSN, así como las indicaciones del OSART de Ascó y las del Peer Review de Vandellós.

Para el buen funcionamiento del Proyecto, hay que destacar también el apoyo que tuvo ANAV en la empresa Tecnatom, en las distintas fases del Proyecto, sin la cual todo habría sido mucho más difícil.

ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO

La organización tuvo una estructura permanente formada por:

- Comisión Gerencial de Formación.
- Director del Proyecto.
- Jefe de Proyecto de ANAV.
- Jefe de Proyecto de Tecnatom.
- Coordinador de Formación.
- Coordinador de Gestión Laboral, Organización y Relaciones Laborales.
- Equipo del Proyecto.
- Coordinadores de los Servicios y Unidades. Paneles de Expertos.
- Personal de Formación.



Organización del Proyecto.

Las funciones de la Comisión Gerencial de Formación y de la Dirección del Proyecto fueron establecer las directrices y políticas a seguir, asignar los medios materiales y humanos para su desarrollo, aprobar los distintos pasos del Programa del Proyecto y los cambios a introducir, controlar el avance, calidad y coste. También arbitrar los conflictos entre Areas afectadas no resueltas a un nivel inferior y transmitir por vía jerárquica las directrices y acuerdos emanados del Comité a cada Dirección.

El responsable directo de la gestión y ejecución del Proyecto fue el jefe de Formación.

En la organización fue muy importante la colaboración de los Coordinadores de Formación de los Servicios. Al hacerles partícipes del Proyecto, lo sintieron como algo propio y los resultados están siendo muy positivos. Sus funciones principales:

- Participar en la elaboración de los profesiogramas del personal a seleccionar, así como participar en la selección final de los candidatos.
- Colaborar en el diseño de los planes de formación inicial siendo miembros de los paneles de expertos que aprobaron dichos planes.
- Participar en la programación de los planes de formación del nuevo personal.
- Organizar y participar en el Entrenamiento en el puesto de trabajo, teniendo como objetivo principal la tutela del nuevo personal, su integración en la organización y la transmisión de la experiencia.

FASES DEL PROYECTO

En el Proyecto se definieron inicialmente las distintas fases a seguir una vez realizado el estudio preliminar de cómo tenía que quedar la organización, teniendo en cuenta las personas que se iban a ir, qué puestos no eran amortizables, qué promociones internas habrían y a qué personas se iba a retener y durante cuanto tiempo.

Las fases del proyecto quedaron establecidas de la forma siguiente:

- Selección y contratación.
- Desarrollo de la metodología general de diseño de planes de formación.
- Desarrollo de las fichas de puestos de trabajo.
- Agrupación de puestos de trabajo en ocupaciones.
- Diseño de los planes de forma-

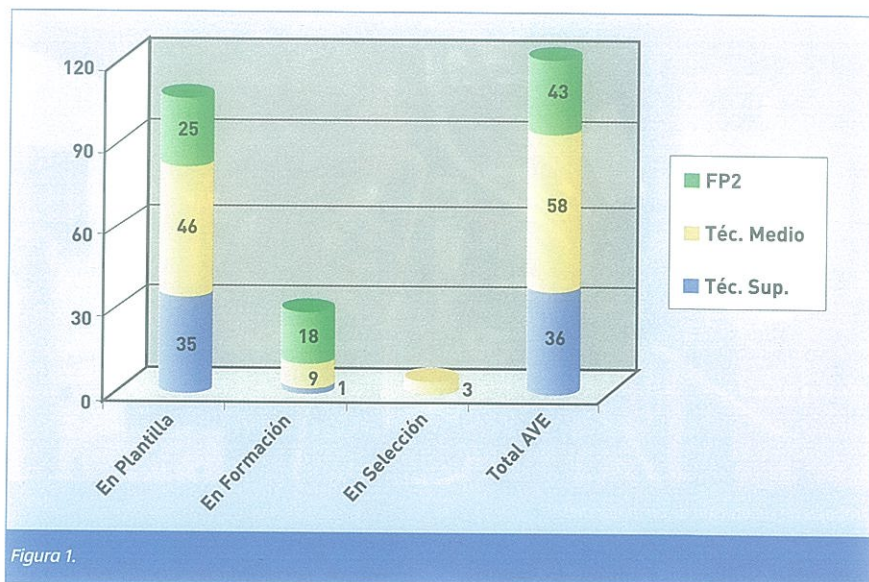


Figura 1.

ción. Formación común, específica, entrenamiento en el puesto de trabajo, formación en gestión y formación en PEI/CAT.

- Desarrollo de planes de Formación. Material didáctico.
- Impartición. En distintos entornos en función de los cursos.
- Evaluación continuada del proceso.
- Documentar debidamente todo el proceso, así como los expedientes personales de Formación.

En la fase de selección se consideró no solamente la idoneidad de cada candidato para su futuro puesto de trabajo, sino también su capacidad de aprovechar al máximo la formación a recibir así como, en algunos casos, su posible proyección a largo plazo dentro de la empresa.

En la figura 1 se puede observar el número de personas contratadas y por

distintos niveles a finales del año 2003.

Para las fases de desarrollo de la metodología general y diseño de la formación se constituyeron distintos paneles de expertos, en los que siempre había un experto en metodología, el Jefe de Formación o Coordinador de Formación y además una o dos personas pertenecientes a la línea, que podían ser un ocupante del puesto de trabajo o en su defecto algún superior.

La estructura de los planes de formación resultantes es la que puede verse en la figura 2.

La parte más estratégica de dichos planes es la correspondiente al primer módulo, es decir, a la Formación Común. Tal como indica su nombre es común a todos los puestos de trabajo, con cinco niveles distintos en función del grado de responsabilidad y cualificación necesaria.

En este módulo es donde se imparten los temas correspondientes a la

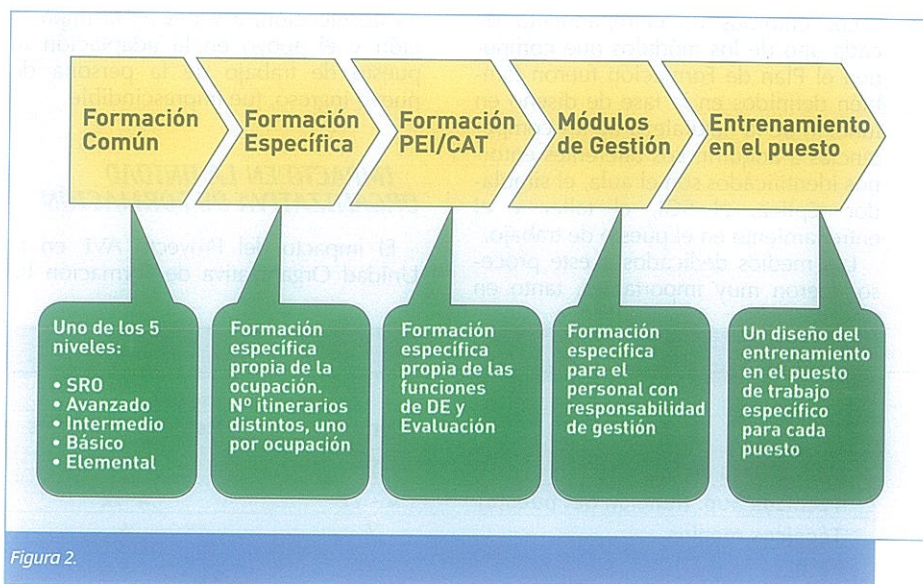


Figura 2.



Trabajos de sustitución de un motor diesel.

Seguridad Nuclear + Cultura de Seguridad, cursos de Factores Humanos, cuyo peso en la formación es cada vez mayor, puesto que está demostrado que es fundamental para obtener óptimos resultados de las personas dar la mayor importancia al factor humano. También en este módulo se adquieren profundos conocimientos en Protección Radiológica en los que siempre, hasta en los niveles más bajos, se recibe formación en ALARA.

Otros temas que se imparten en dicho módulo son fundamentos de centrales eléctricas, conocimientos básicos de física y neutrónica, así como cursos de sistemas cuya duración depende del nivel requerido para el puesto de trabajo.

Todo ello hace que aunque se haya seleccionado a un buen experto en su profesión (mecánico, eléctrico, instrumentista, etc.), se le pueda haber convalidado algún curso de los otros módulos, pero no de los temas de formación común, pues es imprescindible adquirir la cultura "Nuclear" antes de incorporarse a su puesto de trabajo.

Los entornos de entrenamiento de cada uno de los módulos que componen el Plan de Formación fueron también definidos en la fase de diseño en función de la naturaleza de las competencias a adquirir. Los diferentes entornos identificados son el aula, el simulador réplica, el SGI, el taller y el entrenamiento en el puesto de trabajo.

Los medios dedicados a este proceso, fueron muy importantes, tanto en

términos económicos como en horas-hombre empleadas. El esfuerzo fue de

sido muy grande, pues se ha aprovechado, como ya se ha dicho anteriormente, para fusionar los antiguos servicios de Formación de Ascó y Vandellós II en uno solo, siendo una Unidad corporativa. El producto de todo ello ha sido:

- Desarrollo de un único Manual de Formación.
- Desarrollo de un Plan de Formación Común para toda la Organización, pero contemplando las diferencias entre las dos centrales.
- Plan regulado por la Guía de Seguridad 1.1 del CSN, para el personal de licencia.
- Plan regulado por la Guía CEX-37, consensuada en UNESA con el CSN.
- Se agrupan los puestos de trabajo en 45 ocupaciones para optimizar la formación específica.



Evolución de las horas de formación.

toda la organización, puesto que la intervención y colaboración de la línea en la selección, a veces en la impartición y el apoyo en la adaptación al puesto de trabajo de la persona de nuevo ingreso, fue imprescindible.

IMPACTO EN LA UNIDAD ORGANIZATIVA DE FORMACIÓN

El impacto del Proyecto AVE en la Unidad Organizativa de Formación ha

- Se define el entrenamiento en el puesto específico para cada puesto de trabajo.
- Plan que contempla la formación inicial y continuada.
- Creación de la figura de los Coordinadores de Formación, cuya figura es fundamental para el buen funcionamiento de la formación, en especial para la detección de necesidades formativas, programación y tutorización de los cursos.
- Implantación de un sistema de autoevaluación de la Calidad de la Formación y de realimentación del proceso.

Además, como se ha comentado anteriormente, se han incorporado en la Unidad de Formación las directrices dadas por la misión OSART que hubo en Ascó en el año 1998 y las del Peer Review que hubo en Vandellós en 2001.

Duración aproximada de los planes de Formación.

	Duración en meses	
	Común	Resto de módulos
Operadores de S.C.	12	18
Técnicos Sup. (función del puesto)	4 - 12	4-12
Técnicos medios	4	6
FP II	2	6