

Los retos actuales de las direcciones de Recursos Humanos en la industria nuclear: el caso de Tecnatom

F.J. Brime

Estamos inmersos en un sector que ha entrado en una nueva dinámica y dentro de una sociedad en rápida y permanente evolución en sus planteamientos y valores. En este contexto, la industria nuclear requiere contar con especialistas preparados para dar respuesta a las necesidades que el nuevo escenario plantea. Las direcciones de Recursos Humanos se encuentran, por tanto, ante un gran reto. Ser capaces, de gestionar un adecuado dimensionamiento, seleccionar a las personas idóneas, capacitarlas para desarrollar su trabajo y dotarlas de las habilidades técnicas y de gestión necesarias para llevar a cabo sus tareas con la mayor eficiencia. El artículo describe cómo hemos hecho frente a ese reto en Tecnatom, S. A. poniendo especial énfasis en la transmisión de nuestra cultura de empresa y de nuestros valores corporativos.

The stage of re-launching that is currently affecting the nuclear industry worldwide requires the availability of specialists suitably prepared to respond to the needs posed by the new scenario at all levels, both in the technical area and in management. Consequently, Human Resources Management is faced with a challenge implying a major responsibility. On the basis of adequate dimensioning it must be capable of recruiting the ideal people, of preparing them for the performance of their work and of providing them with the technical and management skills required for them to undertake their tasks with the highest levels of efficiency.



FRANCISCO JAVIER BRIME GONZÁLEZ es ingeniero del ICAI en la especialidad Mecánica y licenciado en Derecho por la Universidad Complutense de Madrid. Desde 1987 trabaja en Tecnatom, S. A. donde ha ocupado diversas posiciones siendo desde 2000 director de Recursos Humanos y Organización. Desde 1973 desempeñó diversas responsabilidades en la empresa de ingeniería Empresarios Agrupados, en las áreas de Ingeniería Mecánica, Dirección de Proyectos y Comercial siempre en relación con centrales nucleares y térmicas convencionales. Durante 1986 y 1987 trabajó en la Industria de Automoción para el Grupo Antolín.

INTRODUCCIÓN

Durante las últimas décadas la energía nuclear ha sido un tema prácticamente tabú en los medios generales de comunicación.

Solamente cuando se producía algún tipo de incidente, por mínimo que fuera, los medios se encargaban de reflejarlo y, por desgracia, la mayoría de las veces con información incompleta y alarmista desde posiciones contrarias a la energía nuclear y conclusiones ya prefijadas de antemano.

Esto no ha contribuido ciertamente a aumentar la confianza del público en general, ni a generar las condiciones para un debate sereno en torno al modelo energético que el país necesita y del papel que la energía nuclear debe tener en el mismo.

Sin embargo, de un tiempo a esta parte, la energía nuclear ha pasado de nuevo a ser un tema de interés con reflejo en medios de comunicación y pronunciamientos desde ámbitos empresariales, sindicales, profesionales, científicos y hasta políticos, si bien, desde estos últimos, con gran precaución en sus posicionamientos.

No es este el momento ni el lugar para analizar profundamente los motivos que han dado origen a ese cambio pero sí de recordar la línea de comunicación constante, ponderada y profesional que han seguido diversas instituciones entre las que destaca la Sociedad Nuclear Española. La SNE, durante más de 25 años ininterrumpidos, ha realizado esta labor a través de su revista *Nuclear España* y muestra vocación y deseo de continuar en la misma línea.

En efecto, la realidad indica que estamos ante una nueva etapa de la energía nuclear en el mundo.

En un mundo globalizado parece que pierde interés dónde se puedan realizar las nuevas instalaciones pero esto, que quizás desde ciertos puntos de vista empresariales pueda ser cierto, no lo es si analizamos la realidad académica, de investigación, de ingeniería, de la industria especializada y de los servicios que precisan, al menos, un mínimo de proyectos nacionales y cercanos para mantener el interés y la atracción de los mejores profesionales hacia este campo.

¿Cómo estamos preparados en España para un resurgimiento de la energía nuclear? ¿Hemos perdido algo durante la larga travesía del desierto que nunca debimos perder? Son preguntas difíciles de contestar en un momento en el que toda una generación de profesionales está dando paso a una nueva que ha crecido y se ha formado en un ambiente muy diferente en todos los aspectos y, desde luego, en un entorno poco proclive a la energía nuclear. No obstante, somos muchos los que estamos convencidos de que el mundo nuclear español está dispuesto para retomar el recorrido con éxito, tal como lo hizo en el pasado.

La pequeña o gran historia de los Recursos Humanos en el sector nuclear español se empezó a escribir "pioneros aparte" en la década de los 60.

Por supuesto, con anterioridad, había un grupo muy notable de personas, más bien personalidades, que se habían ocupado de los temas nucleares y radiactivos en España.

Baste recordar a la Junta de Energía Nuclear, creada en 1951 con objeto de

formar y capacitar personal para la investigación científica de las actividades nucleares.

Situada en terrenos de la Ciudad Universitaria de Madrid, la JEN fue constituida como un organismo análogo en objetivos y atribuciones a las diversas comisiones nacionales de energía atómica establecidas por entonces en los países más avanzados. Tales organismos fueron el motor inicial de desarrollo de las aplicaciones pacíficas de la energía nuclear, hasta que la industria privada tomó parte activa para la puesta en práctica de dichas aplicaciones.

El proyecto de la central nuclear de José Cabrera, seguido por los de Vandellós I y Santa María de Garoña, dio lugar a un primer grupo numeroso de personas dedicadas a la ingeniería nuclear en España. Además, se multiplicó el número de cátedras de tecnología nuclear en las universidades españolas y alguna de ellas contaba con reactores para la investigación y la enseñanza.

Los años 70 y 80 del pasado siglo vieron cómo surgían o crecían grandes empresas alrededor de la construcción de las centrales nucleares en todos los ámbitos de la industria y los servicios; empresas que importaban para la industria nacional conceptos y técnicas totalmente novedosos, los asimilaban y transferían haciendo que el nivel de calidad y tecnológico del país se viera notablemente incrementado.

UN ESCENARIO CON NUEVAS NECESIDADES

En la actualidad nos encontramos ante un escenario novedoso. Por una parte existe una cierta escasez de técnicos especialistas en energía nuclear a todos los niveles. Esta circunstancia, que se enmarca en la escasez de ingenieros que está sufriendo toda Europa en general, se ve agravada por el atractivo limitado del mundo nuclear, al que se ha llegado tras décadas de lucha y propaganda antinuclear.

Por otra parte es necesario hacer frente al incremento de las demandas de personal para acometer factores fundamentales como:

- El relanzamiento de la energía nuclear en el mundo mediante reactores convencionales o nuevos diseños.
- La atención a los proyectos en el campo de la fusión nuclear (ITER).
- La internacionalización de las empresas españolas.
- La demanda debida al relevo generacional en las instalaciones nucleares españolas.

Los planes de dimensionamiento en una empresa compleja como Tecnatom son siempre un difícil equilibrio de di-

versos factores, que se complica aún más en escenarios cambiantes como el actual. Por otra parte, la rigidez del mercado laboral no ayuda en esta tarea que, pese a todo, es función de las direcciones de Recursos Humanos afrontarla.

A continuación se detalla cómo abordaremos en Tecnatom este reto.

LA ACTUACIÓN DE LAS DIRECCIONES DE RECURSOS HUMANOS: LA VISIÓN DE TECNATOM

En todos los ámbitos, y en el mundo de la energía nuclear no podía ser diferente, las direcciones de Recursos Humanos han tenido que cambiar totalmente su modo de actuación.

Se ha pasado de direcciones centradas en la regulación de condiciones y control del personal con una componente claramente administrativa, a direcciones que son "socios estratégicos" de la Dirección General y que orientan sus funciones a conseguir una plantilla adecuada para lograr los objetivos de la compañía a corto, medio y largo plazo. Esto exige una gestión integral de personas.

En Tecnatom, a pesar de que nominalmente nuestra Dirección se llama "de Recursos Humanos y Organización", siempre hemos huido de tratar a las personas como meros recursos. Estamos convencidos de que tratar a las personas como "recursos" acabará produciendo una tendencia a comportarse como tales y eso no es lo que queremos ni lo que necesitamos como empresa.

Nuestro objetivo es conseguir un equipo humano altamente cualificado,

de éxito, implicado, satisfecho y comprometido con la cultura de Tecnatom capaz de generar valor como vía para alcanzar sus objetivos estratégicos.

Para ello se consideran dos Planos de Gestión claramente diferenciados:

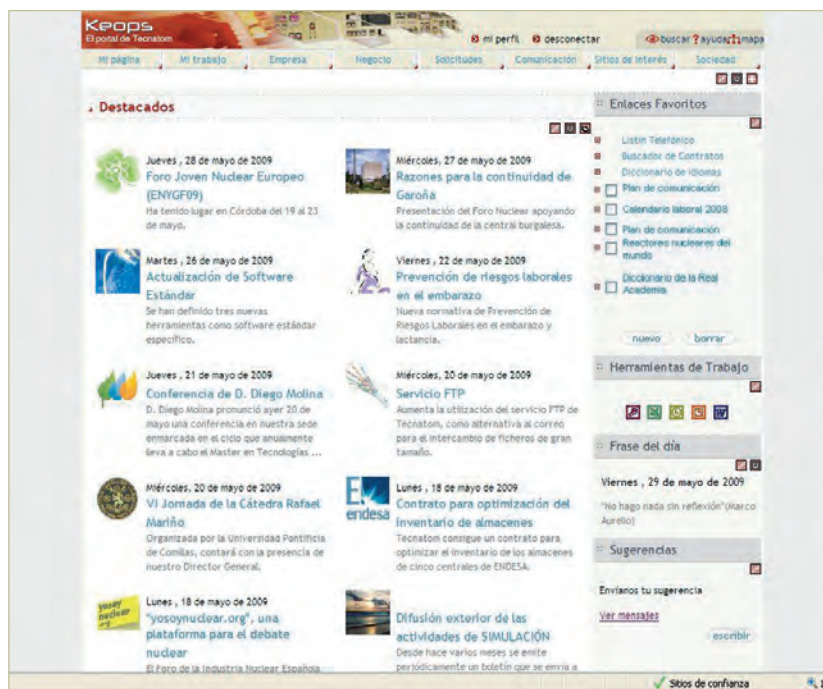
- La Gestión del Comportamiento.
- La Gestión de la Cultura de Empresa.

En cuanto a las nuevas incorporaciones, nuestra prioridad es identificar, no sólo las necesidades de la empresa sino qué es lo que atrae e impulsa a los jóvenes talentos a colaborar con nosotros. Cómo captarlos y retenerlos y cómo desarrollarlos y motivarlos sabiendo que en su escala de valores la conciliación de la vida laboral y personal, incluyendo "el tiempo libre" y el "ocio dentro de su ambiente", están dentro de las primeras posiciones.

El secreto, tanto para los veteranos como para las nuevas incorporaciones, debe estar en la involucración, la participación en la "cultura de empresa" y la implicación emocional.

Además, a los más veteranos se les debe convencer de que una parte importante de su misión es, no sólo la transmisión de conocimientos y habilidades, sino también del acervo cultural de la empresa.

Hoy en día, las principales compañías e instituciones de nuestro país dedican una especial atención a la llegada de sus nuevos empleados, poniendo a su disposición el tiempo y los recursos necesarios para explicarles por qué han sido contratados (objetivos), qué es lo que se espera de ellos (funciones) y cómo deben afrontar su actividad diaria (medios disponibles). Uno de los datos que refuerzan





esta inversión es que la mayor parte de los abandonos en los nuevos puestos se da durante los tres primeros meses tras la llegada a la empresa.

Tecnatom no es una excepción, por eso desde Recursos Humanos hemos establecido una política de acogida enfocada a la mejor recepción y tutorización de los nuevos empleados durante los primeros meses de estancia en la empresa.

Las personas de nuevo ingreso cuentan en ese periodo con dos figuras clave en el proceso de integración: el tutor técnico y el tutor corporativo. El primero se encarga de la integración en la organización, la adaptación al puesto de trabajo y el seguimiento técnico del proceso formativo, entre otras funciones. Por su parte, el tutor corporativo desempeña una función de atención personal a estos empleados, atendiendo a sus dudas, inquietudes o necesidades dentro de la empresa, además de contribuir a la asunción de la Misión y valores corporativos por parte de aquellos.

Y si importante son los primeros pasos de la persona en su nuevo puesto de trabajo, no menos enriquecedor es conocer qué impulsa a aquellos empleados, pocos por fortuna, que deciden abandonar nuestra empresa.

La autocritica es un paso clave en el proceso de mejora. Ser capaces de asumir los errores son la primera piedra para construir y diseñar unas políticas de gestión de los recursos humanos eficaces y, sobre todo, realistas.

La oportunidad de mantener una entrevista de salida con esos empleados que abandonan la organización es muchas veces incómoda, pero sin duda de un valor incalculable. Una ocasión única para recibir información ascendente de interés que, en otras circunstancias, tanto cuesta recabar.

El Plan de Recursos Humanos

Volviendo a la Gestión del Comportamiento y la Cultura de Empresa, éstos son dos ámbitos de gestión diferenciados pero claramente complementarios.

Gestionando comportamientos podemos dar forma a la Cultura de Empresa. Y a través de una Cultura de Empresa arraigada será también más sencillo gestionar los comportamientos.

En el camino hacia la verdadera Cultura de Empresa es importante analizar qué somos y qué queremos ser. Cuáles son nuestros valores y cómo queremos que sean asumidos por las personas de la organización. Y más importante aún, cómo queremos que las personas de nuestra organización transmitan esos valores en su quehacer diario, en las relaciones con los clientes; en definitiva, cómo queremos que nos vean. Por ahí empieza la atracción del talento.

Y si atraemos al talento debemos ser capaces de algo más importante aún, retener el talento. El camino debe ser el mismo, generar cultura.

En ese objetivo es fundamental que las políticas internas de la empresa estén en la línea de los mismos valores que queremos transmitir. Sólo así lograremos obtener compromiso. Un compromiso que se deje ver en las formas de hacer, en la actitud de trabajo en equipo, en la innovación, etc. En definitiva, un compromiso que se refleje nuevamente en las actitudes hacia dentro y hacia fuera, mostrando un sello, una forma de ser y hacer, unos valores, una **CULTURA DE EMPRESA**.

Para lograr estos objetivos son varias las herramientas que desde la Dirección de Recursos Humanos podemos utilizar.

- Selección: identificación del talento.
- Formación: capacitación, generar actitudes.
- Comunicación: promover actitudes.

Estas herramientas, cohesionadas entre sí, con las políticas de Administración de Personal y de acuerdo a las exigencias legales, son las que dan forma al Plan de Recursos Humanos de Tecnatom.

Selección

El talento es la característica que tienen algunas personas que las hacen especialmente valiosas para las organizaciones. Estamos viviendo una auténtica "guerra por el talento". Los profesionales de Recursos Humanos deben apostar por la identificación, selección y retención del talento de aquellas personas que aportan valores diferenciales.

La selección del talento humano funciona como un filtro que permite que sólo algunas personas puedan ingresar en la organización. Una selección desafortunada puede impedir el ingreso de una persona con gran potencial o posibilitar el ingreso de alguien con influencia negativa que pueda afectar al éxito de la organización.

Es la adecuada gestión en la selección del talento humano la responsable de la excelencia de las organizaciones exitosas. La ventaja de éstas frente a sus competidores la constituye el liderazgo efectivo de su talento, pues con ello las empresas pueden alcanzar sus objetivos y realizar la misión, hacerla competitiva, suministrarle empleados bien entrenados y motivados, desarrollar y mantener la calidad en el trabajo, etc. Aun con todo esto, los valores añadidos y diferenciales en un entorno altamente competitivo lo marcan las personas.

La cuestión es cómo identificar dicho talento. Lo que nos interesa es conocer la capacidad creativa que posea el candidato, su elemento transformador. El profesional es lo que el profesional hace, no lo que dice saber. Es precisamente en la práctica donde puede medirse la profundidad del conocimiento, cuando se demuestra la capacidad de transformar un hecho abstracto, una idea, en un hecho concreto capaz de ser medido y cuantificado.

Formación

En cualquier caso, el talento necesita ser pulido y es muchísimo lo que desde la propia organización podemos hacer en este sentido. El papel de la formación será fundamental para dotar a ese talento de las aptitudes y la capacitación más idóneas y acordes con la línea estratégica de la empresa.

Alcanzar un excelente nivel técnico debe ser un horizonte siempre presente, pero no menos importante es contar con profesionales capaces de trabajar

en equipo, de tomar decisiones, de gestionar o de desarrollar otras habilidades fundamentales para organización. En todo ello la formación juega un papel fundamental y contribuye a modificar actitudes del personal de todos los niveles para el mejor desempeño del trabajo.

Pero formación y selección están estrechamente relacionadas. Toda organización debe especificar qué conocimientos y destrezas deben tener los empleados que ocupan los cargos y qué deben exigir. Una vez identificadas las características principales del puesto de trabajo, se selecciona al personal.

El proceso de selección y el de capacitación del personal dependen en gran medida de factores como el análisis de puestos, el plan de recursos humanos y la oferta y calidad del mercado de trabajo.

La capacitación es tan importante en el entorno laboral que la escasez de inversiones en formación se traduce en la presencia de amplios grupos de población que no resultan empleables ni pueden encontrar su ubicación en el moderno mercado de trabajo.

La realidad menos bonita de la formación es que es una inversión en un activo que puede abandonar la empresa y, por tanto, perder esa inversión. En cualquier caso, si pretendemos la retención del talento y la fidelidad del empleado, invertir en formación siempre tiene más ventajas que inconvenientes.

Además, el primer demandante de formación es el propio empleado, por lo que cualquier política restrictiva en este sentido sólo contribuirá a ahuyentar a los empleados más talentosos.

En una empresa de marcado carácter técnico como Tecnatom, y en un sector como el nuclear, en el que la cultura de seguridad exige la mayor capacitación técnica y humana, la apuesta por la formación alcanza la máxima expresión.

La política de formación debe abarcar a todos los niveles jerárquicos, comenzando por los gestores de la organización, como portadores iniciales de los valores corporativos a transmitir. En esa tarea que los mandos tienen encomendada es básico que estos cuenten con habilidades de gestión que facilite su tarea. Y es que, a gestionar también se aprende. Las aptitudes para la gestión pueden estar asociadas a la personalidad de cada uno, pero nos equivocáramos si sólo nos ocupáramos de potenciar la formación de quienes no tienen esas habilidades o dejáramos de lado a quienes carecen de ellas.

Por ello, en Tecnatom contamos con programas de formación dirigidos a los gestores, que consideran la "cultura de empresa" para su asimilación, interiorización o refresco, como técnicas, herramientas y métodos de gestión que faciliten la transmisión de aquellos contenidos.

Los programas de formación de gestores comprenden cursos o sesiones formativas sobre "habilidades sociales" y "habilidades directivas" en función de carencias en algún colectivo u organización, o de cambios e incorporaciones al estadio de gestor.

Comunicación

Otra herramienta importante en el objetivo de retener el talento es la comunicación. La comunicación como vía para promover actitudes coherentes con la cultura de empresa.

Hace apenas unos años, la comunicación interna en las empresas consistía simplemente en poner un tablón de anuncios en el pasillo más concurrido o editar un boletín con los logros más espectaculares de la dirección. Además, la figura de un departamento de comu-

nicación interna en el entramado de la organización no ha sido percibida, hasta hace bien poco tiempo, como una parte fundamental de la misma.

Hoy en día, en pleno siglo XXI, podemos afirmar que la comunicación interna es la principal dinamizadora de la organización y un elemento imprescindible para la gestión de la misma, configurándose como una disciplina con nombre propio.

Hoy son cada vez más las empresas que se esfuerzan por implantar una adecuada comunicación interna. En estos casos, por lo general, ésta ha sido impulsada por la dirección general a través de los canales y medios de los que dispone para que se alcancen los resultados y objetivos de la organización. Hay que matizar que existe una gran relación entre la comunicación interna y el estilo de dirección. Se constata que, cuando se da una buena comunicación interna dentro de la empresa, se promueve un estilo de dirección participativo.

La evolución y desarrollo de cualquier empresa, y más en un entorno cambiante como el actual, hace necesaria una adaptación continua de la cultura empresarial que mejore la implantación, la puesta en marcha de canales y medios que favorezcan la implicación y la consecuente participación de todo el capital humano en un proyecto común de empresa. De este modo, el objeto mismo de la comunicación interna en muchas empresas es ya una realidad: poner en común y hacer común.

Pero para que esta misión se lleve a cabo con éxito en las empresas es necesario contar con una política de comunicación interna bien definida y cuyo fundamento esté también alineado con la política de comunicación externa. Debemos ser capaces de "ser lo que



mostramos y mostrar lo que somos". Un desajuste entre ambos conceptos constituirá una barrera para la retención de las personas con talento.

En este contexto, la comunicación es otro valor corporativo prioritario en Tecnatom, no sólo como una herramienta de gestión que contribuye a incrementar los niveles de motivación y compromiso con la empresa y a generar un buen clima laboral, sino también como un elemento clave en el desempeño diario del trabajo, la calidad de éste, la consecución de los objetivos de la organización y el desarrollo profesional, e incluso personal, de los empleados.

En Tecnatom tomando como base de referencia las encuestas sobre comunicación y clima que se realizan periódicamente, se elabora cada año el Plan de Comunicación, que incluye una serie de acciones de aplicación general, si bien se especifica en un plan de acción concreto para cada organización, pues estamos convencidos de que sólo acometiendo las problemáticas particulares de cada departamento podremos afinar con la elección de acciones de mejora eficaces. Cada departamento, su gestor y los empleados a su cargo responden a perfiles y características diferenciadas que requieren ese trabajo pero necesario análisis específico.

Sobra decir que la política de comunicación, interna y externa, debe ser coherente con la cultura y los valores de la empresa y debemos contar con un sistema de dirección que canalice y regule la información que se emite. Con ello se logra una comunicación interna bien entendida y esto genera una gran utilidad para la organización, puesto que contribuye a que todos sus miembros asuman valores, estilo organizativo y modos de hacer de la compañía. Al mismo tiempo se convierte en una indiscutible herramienta para motivar y retener el talento, que no olvidemos, es uno de los retos más importantes que tenemos ante nosotros.

CONCLUSIONES

Tenemos que hacer hincapié en que el mundo nuclear tiene unas características propias que requiere de buenos profesionales y que ofrece multitud de oportunidades.

La industria nuclear tiene muchas cosas en común con otras industrias especializadas, por más que tenga peculiaridades muy importantes. Trabajar en la industria nuclear no es un "sacerdocio" aunque haya tenido y tenga una

buen cantidad de "vocacionales" entre sus filas. No es tampoco un lugar para "súper élites" aunque siempre haya contado entre sus trabajadores con personas de enorme brillantez. Es un lugar que, a diferencia de otras áreas, ofrece un permanente reto de actualización tecnológica profesional y es importante resaltar que no creemos estar ante una situación coyuntural de demanda de empleo sino ante una oportunidad consistente.

Con todo esto, podemos afirmar que la industria nuclear es un lugar de futuro para trabajar para las nuevas generaciones de técnicos.

En Tecnatom tenemos el convencimiento de que la misión y actuación de la Dirección de Recursos Humanos y Organización debe estar fundamentada en actuar como socios estratégicos de la Dirección General, en convencer a todos del gran valor añadido de nuestras actuaciones, que será lo que haga que se integren en nuestra labor y nosotros en la suya, así como en centrar nuestra tarea en las "personas" en su dimensión global.

Si actuamos de esta manera alcanzaremos el éxito, que no es el nuestro sino el de la empresa y el de la sociedad a la que servimos. ■