

El proceso de relevo generacional en ANAV

E. García Soto y F. Barasoain

Debido a la especial distribución de la plantilla por edades existente en la empresa, ANAV esta gestionando un proceso de relevo generacional que supone la sustitución del 30% de la plantilla en los próximos siete años.

Este proceso debe resolver, entre otros, los siguientes retos:

- Mantenimiento de los perfiles profesionales efectuando una efectiva transferencia de conocimientos, habilidades y actitudes.
- Establecimiento de planes de sucesión para las personas que ocupan los puestos clave de la Organización, teniendo en cuenta las trayectorias internas.
- El proceso de reclutamiento y selección debe ser el adecuado para captar a los mejores profesionales.

Due to the particular existing age distribution of the staff in the company, ANAV is managing a generational turnover process which involves replacing 30% of the personnel in the next 7 years.

This process must tackle among other issues the following challenges:

- *To maintain professional profiles by carrying out effective transfer of knowledge, skills and attitudes.*
- *To establish succession plans for those persons who occupy key posts in the Organization, taking into account internal career development.*
- *The process of recruitment and selection must be appropriate to securing the best professionals.*

EL PROCESO DE RELEVO GENERACIONAL EN ANAV

Hablamos del relevo generacional, entendiendo éste como la sustitución de las personas por llegar a la edad de jubilación o por su salida anticipada de las empresas. Normalmente este relevo se nos plantea como un problema si bien desde la perspectiva de las políticas de Recursos Humanos se debería ver como una oportunidad. Una oportunidad para la reforzar la organización con personal debidamente formado en las nuevas competencias que la sociedad y la dinámica de las empresas van generando, porque no hay que perder de vista que las competencias y habilidades que se pedían a los trabajadores de hace veinte años, ni tan siquiera diez o cinco son las mismas que se están exigiendo hoy.

El gran reto al que se enfrenta ANAV en este proceso de relevo es la sustitución del personal que, llegado a su fecha de jubilación, abandonará la empresa y deberá ser sustituido por otro que garantice una operación segura de las centrales. En este relevo debe garantizarse la transferencia del conocimiento de la plantilla actual, manteniendo un nivel profesional óptimo y asegurando el posible desarrollo de las funciones propias de ANAV con la plantilla adecuada.

Esta futura salida de personal, en un número importante de personas, asociado a un riesgo de pérdida de conocimiento de un personal con muchos años de experiencia nos ha llevado a un proyecto denominado GESTION DE RELEVO GENERACIONAL que debe garantizar los siguientes objetivos:

1. Que las funciones propias de ANAV, tanto las recogidas en los Reglamentos de Funcionamiento como aquellas que estratégicamente no es conveniente subcontractar, sean desarrolladas con la plantilla adecuada.

Para la consecución de este objetivo se han definido unas líneas estratégicas que recogen la sistemática del procedimiento, siendo necesario identificar, priorizar y asegurar la cobertura de las posiciones vacantes cuyas funciones se encuentran dentro del Reglamento de Funcionamiento, así como para las que, aun no estando en el Reglamento de Funcionamiento no sea conveniente realizarlas mediante subcontratación.

A su vez de deben identificar las personas que dentro de la organización podrían dar cobertura a las vacantes que van a generar de este proceso de Gestión de Relevo Generacional. Con ello, proporcionaremos oportunidades de carrera profesional a las personas de



ELÍAS GARCÍA SOTO

es licenciado en Derecho por la Universidad de Valladolid, ejerció como abogado hasta el año 1997.

Entre los años 1997 y 2002 fue jefe de Personal de Coto Minero del Sil y Alcoa. En 2002 ingresó en Endesa como jefe de Organización y Recursos Humanos de As Pontes. En la actualidad es Director de Recursos Humanos de ANAV.



FERNANDO BARASOAIN IBOR

es licenciado en Derecho e Ingeniero Técnico Industrial, comenzó en 1977 su carrera profesional en el proyecto de la central nuclear de Vandellós II, Departamento de Aprovisionamientos. En 1988 se incorporó a Recursos Humanos en el Departamento de Organización, desde el año 2000 es el Jefe de Organización y Desarrollo de ANAV.

la organización que ya éste trabajando con nosotros y por otro, facilitaremos la cobertura del puesto dado que el nivel de este descenderá.

Todo este trabajo debe realizarse mediante una buena planificación que a su vez tenga la capacidad de adaptarse a nuestras necesidades para garantizarnos agilidad y eficacia.

Como ejemplo concreto, en los supuestos de Técnicos Superiores y Técnicos Superiores d Gestión, se creará un Grupo de Ingenieros de Propósito General. En este grupo estarán integradas las nuevas incorporaciones una vez hayan finalizado el periodo de formación. Será un grupo con un tamaño mínimo estable, el cual irá sufriendo variaciones a lo largo del proyecto, se convertirá en el vivero de las incorporaciones a puestos concretos dentro de la Organización.

2. Que se mantenga, en todo momento, un nivel profesional óptimo del personal con los perfiles técnicos y personales que permitan acometer, las funciones establecidas con las más altas cotas de seguridad y eficiencia.

Todo proceso de relevo generacional ha de tener como fin último no tan sólo mantener sino aumentar el nivel profesional del personal de la Organización. Esto nos lleva directamente a desarrollar un programa de formación de las personas, que, o bien promocionan o bien se integran dentro de la Organización, según los programas de formación específicos para los distintos puestos queda, recogida en el Reglamento de Cualificación y Formación inicial. Estos programas se han venido actualizando e incorporando en los mismos módulos que abarcan diversos campos tales como la gestión de las personas, habilidades directivas o, adaptación, a las nuevas disposiciones. Para asegurar el máximo aprovechamiento y eficacia de la formación así como el desarrollo de

las personas que utilizan distintas metodologías tales como; el entrenamiento en el puesto de trabajo (*EPT on the job training*); la rotación entre puestos de distintas áreas y/o unidades organizativas; la asignación de tutores que supervisen la formación de las personas que van a ocupar el puesto resolviendo las dudas y mediante el apoyo en las actividades diarias; la formación en simuladores para el personal con licencia, etc.

Es importante recordar en este punto, que una organización como ANAV posee unos planes de desarrollo individual que han de ser extensivos a todas aquellas personas que hayan sido identificados, como potenciales candidatos a ocupar vacantes internas. Estos planes, facilitan el desarrollo, de nuestros profesionales con las habilidades y competencias que la Organización entiende, como fundamentales y, deben, ser potenciadas.

3. Que los planes de sucesión de personas que ocupan los puestos clave de la Organización sean tratados especialmente.

Si bien dentro de una organización todos los puestos que la componen son importantes, hemos de poner especial énfasis en aquellos puestos que son clave en la empresa, puestos que normalmente, definimos como, columna vertebral de la misma y que se comportan como, los cimientos que soportan, el rascacielos que cada día construimos.

Si bien no es necesario enumerar los puestos claves, si consideramos fundamental poner un énfasis especial en los planes de sucesión de los mismos. Por su importancia se considera imprescindible una anticipada preparación y el adecuado desarrollo del profesional que se identifique como posible candidato para el desempeño de las funciones de ese puesto. Todo ello, además, nos va a permitir asegurar la existencia de una persona dentro de la organización pre-

parada y en situación adecuada para el desempeño de las funciones, de la misma manera que lo está el ocupante titular. Desde nuestra perspectiva, para poder llevar a cabo la sustitución y el relevo de un puesto clave se requiere:

- Definir la política a seguir para la identificación de candidatos con potencial directivo por parte del Comité de Dirección.
- Divulgar dicha política en la Organización.
- Diseñar y ejecutar los planes de sucesión para el personal con potencial directivo. Para ello, se les facilitará los planes de formación y desarrollo según los mapas de puestos a los posibles candidatos. En el caso de aquellos puestos clave que tengan más de un candidato, todos ellos recibirán la formación, eligiéndose al candidato final en el momento de comenzar el solape.
- Identificar los sustitutos que hayan sido seleccionados.

Todo lo expresado anteriormente generará, sin lugar a duda un aumento en la eficiencia y en las posibilidades de desarrollo profesional. A su vez, a la Dirección le dará la tranquilidad de disponer de las personas necesarias para hacer frente a las oportunidades y retos que en un futuro próximo se irán sucediendo.

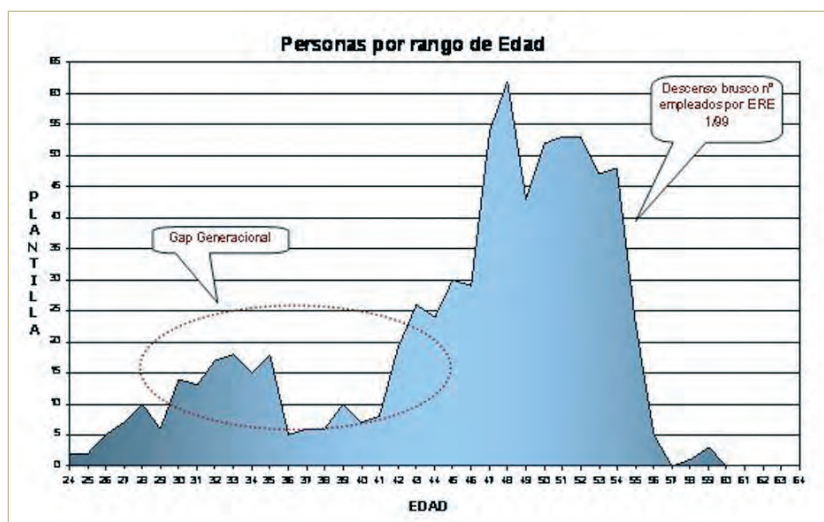
4. Que para el resto de los puestos se realice un análisis de trayectorias posibles que sirvan como guía para la cobertura de una posible vacante.

En estos momentos en ANAV ya se cuenta con un documento que tiene por nombre "Matriz de Trayectorias" que señala para cada uno de los puestos de Titulado Superior su relación con las trayectorias. En el documento se distingue la siguiente clasificación de trayectorias:

- Trayectoria ascendente: trayectoria directa para ocupar un puesto clave.
- Trayectoria ascendente: Trayectoria directa para ocupar un puesto no clave.
- Trayectoria con complemento de formación: trayectoria con complementos de formación (<ó=) necesaria antes de ocupar el puesto.
- Trayectoria con complemento de formación: trayectoria con complementos de formación (<ó=) necesaria después de ocupar el puesto.
- Trayectoria no permitida: trayectoria entre puestos no permitida por la existencia de GAP de conocimientos.

5. Que entre las personas implicadas en el cambio se efectúe una efectiva transferencia de conocimientos, habilidades, experiencia y actitudes, especialmente las que conforman la Cultura de Seguridad.

Todo el proceso o fases que hemos descrito anteriormente no tendrían mucho sentido sino se realizase una transferencia efectiva de conocimiento



con garantías suficiente de que el mismo quede dentro de la Organización. Para desarrollar esta línea se trabaja en las siguientes fases:

- Garantizar la identificación, uso y captura del conocimiento de cada uno de los puestos de trabajo a los que hay que dar cobertura. Para ello se realizan entrevistas con los directores de las unidades organizativas del grupo, así como las personas de los puestos de trabajo salientes. Tras la recogida de la información se cumplimenta el denominado Expediente de Salida de Puesto.
- Fortalecer y hacer efectivo el proceso de tutela de ANAV. El objetivo es asegurar que el titular y los candidatos cuentan con las actitudes necesarias para desempeñar el papel de tutor y tutelado y que la transferencia de conocimiento se realice adecuadamente entre ambos. Para ello, es necesario que la persona saliente tenga o adquiera las habilidades requeridas como tutor (capacidad pedagógica, comunicación verbal, empatía, etc.) y la persona entrante como tutelado sea receptiva. En este punto es importante que se realice un seguimiento de la actividad por parte de la jefatura de los implicados (de aplicación exclusiva a los titulados superiores).

- Garantizar un tiempo mínimo de solape que permita realizar una transferencia exitosa de conocimientos, habilidades, experiencia, actitudes, etc. Esto implica que la Organización haga efectivos los cambios organizativos y se acompañen con los tiempos mínimos de solape establecidos en el Programa de Cobertura de Puestos.
- Asegurar la aplicación de la sistemática que ANAV tiene definida para lograr una transferencia efectiva del conocimiento estratégico no formalizado adquirido a partir de la experiencia y del desempeño del propio puesto. Este conocimiento integra los siguientes aspectos clave: contactos personales, aplicaciones informáticas personales, cuadro de mando "particular" del propio jefe, listado de libros, normativa, revistas, páginas web, etc. De uso corriente o de consulta, actividades y conocimientos tácitos relacionados con la misión del propio puesto estén o no formalizados, etc.

6. Que el proceso de reclutamiento y selección sea el adecuado para captar a los mejores profesionales.

Si realmente lo que diferencia a unas empresas de otras, son y así lo creemos, las personas, no podemos más que dedicar un apartado importante al reclu-

tamiento y la selección de los mejores profesionales para que se incorporen a nuestra Organización.

En un primer paso debemos anticiparnos a las necesidades que se van a materializar, en cuanto a las actividades y el equipo humano que se debe destinar a este proyecto.

Igualmente, hemos de reforzar el proceso de reclutamiento y selección. Resulta imprescindible la involucración de ANAV en el mismo, participando directamente en él las personas de la línea.

Debemos ser capaces de utilizar la experiencia que en anteriores procesos de relevo generacional se han ido manifestando y las lecciones aprendidas para asegurar el cumplimiento de los objetivos que nos hemos planteado en este Proyecto de la Gestión del Relevo Generacional.

Y por último, es necesario establecer acciones que favorezcan la atracción de candidatos hacia nuestra Organización, mediante acuerdos y colaboraciones en programas universitarios y en escuelas de formación que preparen a los estudiantes para el desempeño de su profesión en el sector nuclear, potenciando la imagen de marca de nuestra empresa, creando un sentimiento fuerte de pertenencia y arraigo. ■