



Desarrollo del proceso de relevo generacional en ANAV



Seis años han transcurrido desde la publicación en esta revista del artículo *El Proceso de Relevo Generacional en ANAV*.

En dicho artículo se planteaba el relevo generacional como un reto y como una oportunidad.

Un reto por las dimensiones del relevo, casi trescientas personas, una oportunidad porque permitía reforzar la Organización y hacerla más sólida.

En estos momentos más de ciento cuarenta personas ya han sido relevadas, y debemos preguntarnos: ¿Está respondiendo ANAV a este reto con eficacia?, ¿Se está reforzando la Organización?

DESARROLLO DEL PROCESO DE RELEVO GENERACIONAL EN ANAV

Para poder responder afirmativamente a estas preguntas, ANAV ha creado y está desarrollando el Plan de Gestión del Relevo Generacional. Este plan analiza, cuantifica y gestiona el proceso.

El Plan de Actuación tiene 3 etapas:

- Identificación, clasificación y planificación de los puestos a relevar.
- Selección interna o externa del sustituto.
- Formación y transmisión de conocimiento entre relevado y relevista.

Etapas 1: Identificación, clasificación y planificación

Planificación. En función de la fecha de salida y del perfil del puesto se establece un calendario de acciones que es diferente según el perfil del puesto de trabajo.

Los puestos son clasificados en:

- Técnico superior, puesto clave.
- Técnico medio licencia.
- Técnico medio.
- Ciclo Formativo de Grado Superior (CFGS).

Cada tipo de puesto de trabajo tiene unos tiempos de selección formación y solape distintos, así en general, los tiempos son los indicados en la Tabla 1.



FERNANDO BARASOAIN

Licenciado en Derecho e ingeniero técnico industrial, jefe de Organización y Desarrollo de ANAV hasta octubre de 2014.

ROCÍO RODRÍGUEZ

Ingeniera industrial del ICAI en Gestión y Organización Industrial y postgrado RRHH en ESADE, que tras finalizar el proceso de relevo generacional es la actual jefe de Organización y Desarrollo de ANAV.

Etapas 2: Selección de personal

Análisis de las posibles coberturas. Se realiza para todos los puestos pero con especial énfasis en los puestos clave. Existen tres posibilidades; cobertura externa, cobertura interna y también puede resultar del análisis la amortización del puesto.

La selección de personal tiene las siguientes actividades:

- Identificación por parte de los responsables de las unidades organizativas de los posibles candidatos internos. Para ello se considerará el perfil, la cualificación, experiencia y formación requerida para el puesto y se comparará con el perfil, la cualificación, experiencia y formación de dicho candidato.
- En el caso de que el puesto no fuese cubierto con personal interno, se lanza el proceso de selección externa. Esta actividad es llevada a cabo por una empresa especializada.
- Los puestos de ANAV que salen a selección externa cuentan con un *profesiograma*, es decir, el perfil profesional, cualificación, experiencia y formación requerida para el puesto. Este *profesiograma* contiene la siguiente información: formación de base, aptitudes intelectuales, personalidad, estilo cultural, actitud hacia el trabajo, experiencia, idiomas, etc.
- La selección de personal hace hincapié en la adecuación de la persona con el estilo cultural ideal de ANAV así como en su actitud ante la seguridad.
- La selección de personal externo se efectúa de acuerdo con la norma ISO10667-1, norma en la cual ANAV esta certificada.

Etapas 3: Formación y transmisión de conocimiento

Formación:

Para la formación de los relevistas que, o bien promocionan, o bien se integran a la Organización de ANAV, se utilizan distintas metodologías de formación y entrenamien-



to que aseguran un aprendizaje adecuado y eficaz:

- Clases lectivas en aula.
- Entrenamiento en el puesto de trabajo (EPT ó OJT, *On the Job Training*).
- Asignación de tutores que supervisen a la persona que va a ocupar el puesto, que les apoye en su actividad diaria, resuelvan dudas, etc.
- Simuladores de Alcance Total y de Factores Humanos.

Transferencia del conocimiento:

La transferencia del conocimiento, debe asegurar la identificación, adquisición y difusión del conocimiento no documentado.

- Identificación: Se ha efectuado mediante la realización de entrevistas de detalle, con las personas que iban a ser relevadas, sobre las actividades diarias, semanales, mensuales, trabajos pendientes, auditorías soportadas, contactos, etc. de los puestos de trabajo claves afectados por el Proyecto Gestión del Relevamiento Generacional (GRG).
- Adquisición: El conocimiento identificado se plasma en un documento llamado *Expediente de Puesto*, el cual se utiliza durante el solape entre relevista y relevado.

- Difusión: la transmisión del conocimiento se realiza durante el periodo de solape. Como herramienta de ayuda para la realización de esta actividad se utiliza el Expediente del Puesto y la Guía de Transferencia que además documenta el proceso.

Esta guía integra aspectos clave como: contactos personales, aplicaciones informáticas personales y cuadro de mando *particular* del propio jefe, listado de libros, normativa, revistas, páginas web, etc. de uso corriente o de consulta, actividades no formalizadas y conocimientos tácitos relacionados con la misión del propio puesto y que no estén formalizados, etc.

- Se debe dar el tiempo adecuado de solape que permita realizar la transferencia con éxito de conocimientos, habilidades, experiencia, actitudes, etc. Esto implica que la Organización haga efectivos los cambios organizativos con la planificación adecuada y se respeten con los tiempos mínimos de solape establecidos.
- Vigorizar y hacer efectivo el proceso de solape de ANAV. El objetivo es asegurar que 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 receptivo.
- La jefatura de los implicados realiza un seguimiento de la actividad, sobre todo en los puestos considerados clave.

ESTADO ACTUAL Y PRÓXIMAS ACTUACIONES

Algunas cifras

Las personas que se han retirado hasta el 31 de mayo de 2015 son 144;

Tiempos por Actividad (meses)					
Perfil	Selección (Max)	Formación Aula	Formación EPT	Solape (Max)	TOTAL
Técnico Superior	6	12	6	12	30
Técnico Medio Licencia	6	33	3	3	42
Técnico Medio	6	5	6	6	17
Ciclo Formativo de Grado Superior (CFGs)	6	4	3	3	13

Tabla 1.



reorganizaciones y mejoras en los procesos de gestión han permitido amortizar 21 puestos de trabajo.

Así pues, 123 personas han estado involucradas como relevistas en el Proyecto GRG.

De estas 123 personas 98 han sido selecciones externas tanto para sustitución directa, como para la sustitución de la persona de la organización que promocionaba en selección interna a otros puestos.

Se fomenta la sustitución interna, siempre que sea posible, por una doble ventaja: la facilidad y rapidez de la formación y transmisión del conocimiento y el hecho de proporcionar oportunidades de desarrollo profesional a la plantilla.

Adicionalmente, en estos momentos, hay 50 personas seleccionadas y en periodo formativo.

Cualificación de los relevistas

El relevo generacional ha permitido y permite seleccionar a los mejores profesionales que estén disponibles en el mercado de trabajo con lo que la adecuación del profesional al puesto de trabajo se realiza con gran calidad.

Por otro lado la cualificación académica mínima exigida en los procesos de selección externa es de Ciclo Formativo de Grado Superior o equivalente.

La Figura 1 contiene tanto las selecciones internas como las externas.

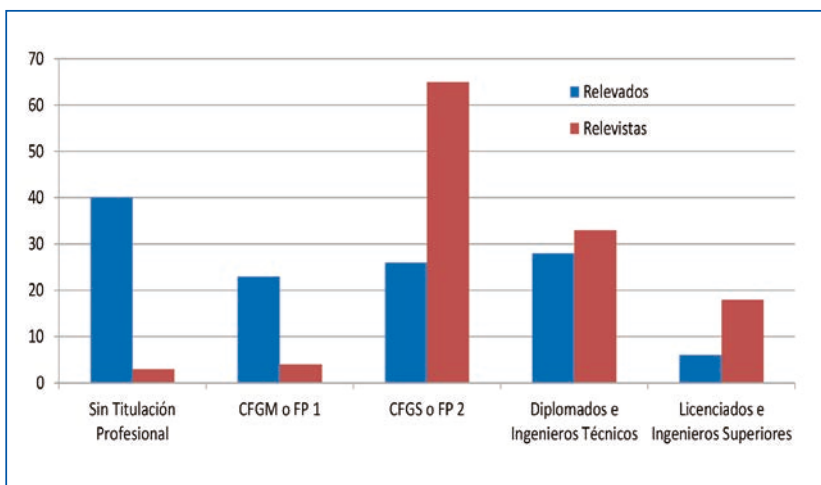


Figura 1.

En *Sin Titulación Profesional* se agrupan los niveles inferiores a FP 1 así como Bachilleres.

Hay sustitutos internos tanto en la agrupación de Sin Titulación Profesional (3) como en la de FP 1 (4). Estos sustitutos se han seleccionado internamente por su experiencia y por disponer de las competencias adecuadas para el desarrollo de la funciones del puesto para el que ha sido seleccionado.

El incremento de la cualificación académica motivado por el proceso de relevo generacional es notable, sobre todo en las titulaciones de Ciclos Formativos de Grado Superior y en las de Licenciados e Ingenieros Superiores.

TRES RESPUESTAS

Dos preguntas están pendientes de contestar: ¿Está respondiendo ANAV a este reto con eficacia?, ¿Se esta reforzando la organización y es más competente?

A la primera pregunta podemos responder que sí. ANAV ha sido capaz de seleccionar y formar a más de 300 personas entre el proyecto PRO y el GRG. Además, ha sido capaz de integrarlas en la Organización.

No ha sido fácil y se han tenido que resolver muchas dificultades, pero el trabajo y la cooperación de todos han hecho posible que en estos momentos no existan áreas funcionales de ANAV con relevos planificados sin cubrir.

En cuanto a la segunda pregunta, ANAV ha aprovechado la oportunidad para:

- Reorganizar funcionalmente diversas áreas haciéndolas más eficientes.
- Incrementar la cualificación de la plantilla, tal y como se aprecia en la Figura 1.
- Implementar un proceso de formación inicial riguroso.
- Efectuar una adecuada transmisión de conocimiento que se lleva a cabo, mediante diversas técnicas, en todos los puestos a sustituir.

En resumen ANAV cuenta en la actualidad preparada para afrontar los retos que le depara el futuro y ello es en gran parte posible gracias a un proyecto de relevo generacional óptimamente planificado y ejecutado, cuyos frutos permiten afrontar con garantías la operación a largo plazo de las centrales nucleares Ascó y Vandellós II. ■