

TRABAJO EFECTUADO POR:

**FRANCESC CARDONA GALLART**

*Jefe de Recursos Humanos de La Vanguardia.  
Dirección de personal.*

---

## *Sumario:*

---

- I. Introducción.
- II. La elaboración de la reconversión.
  - 1. El Equipo de Trabajo.
    - 1.1. La Dirección Técnica.
    - 1.2. La Dirección Financiera.
    - 1.3. La Dirección de Personal y de Recursos Humanos.
    - 1.4. Resultados del Equipo de Trabajo.

III. La gestión de personal en el proceso de reconversión tecnológica.

1. La estrategia del plan de reconversión.
2. Los requisitos del plan de reconversión.
3. El plan de reconversión.
  - 3.1. La plantilla.
  - 3.2. Descripción de los nuevos puestos de trabajo.
  - 3.3. La formación y la selección.
  - 3.4. El plan de formación.

IV. Resumen final.

## I. INTRODUCCIÓN

Todas las frases que empiezan diciendo: «los sistemas de producción actuales...», sugieren todo un preludio de que a estos sistemas los podemos considerar cualquier cosa, menos precisamente actuales. Implican la advertencia de la necesidad del cambio y los fraseólogos industriales lo saben, son expresiones prefabricadas, que dejan margen de movimiento, comprometen poco y exigen a la vez una especial atención en comprobar cuándo esos sistemas están en peligro de dejar de ser actuales. Producir sin prever condicionantes de este tipo es una temeridad, que no sólo se pagará cara, sino que puede aparcar a cualquier empresa en la OBSOLESCENCIA.

Probablemente se podrá deducir que tras un diagnóstico tan simple, afirmar que el final es la obsolescencia, más bien parece un brindis al sol. Aun y así considerémoslo:

¿Por qué algunas empresas han visto seriamente comprometido su futuro? La respuesta inmediata tratará de inculpar a algo tan genérico como al MERCADO. Y quien da esa respuesta, tendrá una cierta sensación de tranquilidad. Pero, ¿qué significa mercado?; sólo la apertura del análisis, significa lo que vendes, cómo lo vendes, a qué precio...

Si profundizamos un poco más: cómo lo produces, con qué medios, con qué costes.

Y si comparamos: ¿cómo lo hacen tus competidores?, ¿por qué no están en una situación también comprometida?

Este amplio abanico de cuestiones nos tiene que permitir realizar un análisis de la situación de una empresa y lo que al fin y a la postre resulta imprescindible: predecir y anticiparse, en la medida de lo posible, al futuro.

La anticipación se nos presenta como uno de los métodos más recomendables que, junto a una posología firme y prudente, han de posibilitar el alejamiento de las listas de siniestralidad empresarial, avanzar hacia la productividad, con el mayor soporte cualitativo, en las mejores condiciones posibles para competir, en síntesis hacia la estabilidad, el crecimiento y el progreso.

Ya quedaron algo atrás aquellas macro-reconversiones industriales que marcarían el futuro del mundo laboral y sentaron las bases para que las condiciones que se han expuesto supongan una realidad.

No se trata, pues, de establecer ahora marcos genéricos en los que aquel tipo de reconversiones puedan activarse. Ahora debemos hablar de reconversión permanente y, puesto que de ponerse al día se trata, hablaremos en adelante de actualización permanente, es decir, ir al mismo paso que los avances tecnológicos.

Combinaremos, con el mayor acierto posible, los recursos de que disponemos: los humanos y los técnicos y «obligaremos» a los responsables de Recursos Humanos y a los Directores Técnicos a trabajar en estrecha colaboración, tratando, de este modo, de romper aquello que se viene a llamar «competencias exclusivas».

La sofisticación de las tecnologías aplicadas al mundo de la producción está exigiendo cada vez con mayor intensidad perfiles más concretos de personas con mayor grado de formación -diría un Director Técnico que se precie-.

Los responsables de Recursos Humanos tendríamos que añadir, con la mayor cordialidad, que además de esta formación se hacen necesarias otras cualidades y aptitudes para completar este perfil.

El trabajo pretende elaborar un marco relacional en el que pueda llevarse a la práctica una reconversión-actualización tecnológica en una empresa que, aun funcionando a un nivel satisfactorio, la Dirección decide iniciar, tras un análisis de su situación técnica, de la evolución de la misma, del mercado en el que compiten, la adecuación técnica y humana necesaria que permita maximizar las posibilidades de supervivencia y a la vez poder afrontar, con buenas expectativas, los demás cambios que, en general, puedan afectar a la economía y al mundo empresarial. Ello exigirá prestar especial atención a las repercusiones económicas y sociales, que inevitablemente implica y concretamente con lo relacionado a la gestión de los Recursos Humanos, que en estos casos adquiere una relevancia inhabitual.

## II. LA ELABORACIÓN DE LA RECONVERSIÓN

Desde un punto de vista óptimo, la antelación en la elaboración y posterior desarrollo de un proyecto de estas características, ha de suponer posicionar a la Empresa en la vía del futuro. Serán necesarias que, desde la Dirección General, se posean esa sensibilidad así como la receptividad necesaria para conseguir el imprescindible estímulo que active a todos los responsables y directivos de una Empresa en la elaboración de un proyecto cuyo diseño y más tarde el resultado, puede comprometer el futuro.

Éste es el poderoso motivo que obliga implacablemente a una participación activa, desinteresada y sólo ocupada por un resultado que debe considerarse común.

Visto el punto y sus condiciones mínimas, cabe señalar dentro de ellas, otra más y no por ello menos trascendente: la económica. La ya, antes mencionada, antelación, sugiere la conveniencia de abordar planes de esta magnitud con un apoyo razonable de la cuenta de resultados de la Empresa para conjugar con realismo los recursos propios y la capacidad de endeudamiento. Todos los estamentos de la Empresa han de estar comprometidos y aportar a modo de equipo las soluciones y sugerencias que permitan vehicular al proyecto hacia el éxito.

## 1. El Equipo de Trabajo.

Durante la fase de elaboración y a pesar de que el objetivo, es aún sólo un embrión, ya se han dibujado las líneas maestras del proyecto y en consecuencia el final perseguido se ha convertido en un objetivo concreto.

La información empieza, a partir de este punto, a transformarse en un asunto prioritario y de vital importancia, es preciso que se eliminen todos los problemas comunicacionales que a este nivel puedan existir, que los canales estén claros y libres de interferencias. Esta misma información abre la puerta del primer problema, que quizá las circunstancias actuales permitían su inadvertencia, aunque lo singular sería que no existieran.

Dirección General, Dirección Técnica, Dirección de Personal y de Recursos Humanos y cualquier otra que figure en el organigrama, empiezan a implicarse, aunque sólo sea por adivinar la parte del problema que les compete resolver y a descubrir la necesidad de configurar un equipo compacto en la medida que se va advirtiendo el imprescindible concurso de cada uno de ellos.

De esta forma y a partir de la información preparada y recogida por los departamentos técnicos, que dependen de la Dirección Técnica, se inicia el equipo de trabajo que necesariamente facilitará la integración de toda la Empresa en el proyecto.

### *1.1. La Dirección Técnica.*

La Dirección Técnica elabora el plan de reconversión, que contempla, desde el análisis y previsiones acerca del resultado de los medios técnicos actuales, hasta el mismo análisis con previsión a largo plazo que incluye a un cambio tecnológico.

El desarrollo técnico del plan es preparado minuciosamente por este departamento, a la vez que prevé los plazos de instalación y puesta en marcha, preserva los sistemas de producción actuales.

Implica a un resultado final, que, tras el estudio de las distintas alternativas técnicas existentes, propone la más conveniente para la Empresa desde todos los puntos de vista incluyendo, obviamente, a los económicos y humanos.

### *1.2. La Dirección Financiera.*

La Dirección Financiera se responsabiliza de elaborar el plan de financiación del proyecto, dentro de los parámetros económicos de la Empresa, que deben permitir establecer los correspondientes períodos para activar cada fase del plan de reconversión. En este sentido, cabe señalar como especialmente delicado, la precisión y realidad que han de presidir este tipo de datos, en ellos está el futuro de la Empresa como tal y en consecuencia el de todos. Esta responsabilidad no puede obviar puntos tan importantes, desde una perspectiva económica, que contemplen a la propia situación de

la empresa, a la marcha de la economía del país e incluso a la internacional, para obtener el necesario equilibrio durante el proceso de cambio y su posterior financiación, que a su vez viene condicionado por la disponibilidad de la Empresa para realizar este tipo de esfuerzos económicos y por la propia capacidad de endeudamiento.

### *1.3. La Dirección de Personal y de Recursos Humanos.*

La Dirección de Personal y de Recursos Humanos, que ha participado activamente en las fases anteriores, elabora el plan de las nuevas necesidades en materia de personal, tanto cualitativa como cuantitativamente:

- Necesidades de adaptación.
- Necesidades de nuevas contrataciones
- Tratamiento del excedente, si es el caso.

El, ya mencionado, plan se desarrolla a partir de la información generada en los dos apartados anteriores, o mejor dicho, por los demás integrantes del equipo de trabajo.

La exposición exhaustiva y detallada de todo el proceso de adaptación así como la previsión y solución de todos los problemas o dificultades que conlleva, forma la parte central de la tarea que esta parte del equipo tiene que asumir. Asimismo, preverá y cuantificará el coste que supone su puesta en práctica en sentido amplio, es decir, los costes que implican en relación a los medios que se utilizan, como formación, selección, consultorías externas, etc., y el mantenimiento de la producción, paralelamente a la implantación de la nueva tecnología, hasta la completa normalización de los procesos productivos, una vez instalada ésta. Estos costes pasarán a formar parte del presupuesto total del proyecto.

### *1.4. Resultados del Equipo de Trabajo.*

Desarrollado el trabajo del equipo, éste podrá confeccionar el informe final que explicará además de la tarea realizada, la por hacer.

En este informe se pone de relieve la necesidad y oportunidad de realizar la operación, el informe, al ser puesto en común por sus participantes, permite obtener una visión muy amplia y a la vez, si se desea, muy concreta sobre temas puntuales, de cómo afecta a la Empresa el cambio que se plantea y de las premisas que lo condicionan.

Contendrá la descripción técnica de la nueva tecnología y los criterios que se han utilizado como factores determinantes para tomar una u otra alternativa, las ventajas que aporta a la Organización, en relación al aumento de la producción y a la reducción de los costos, la previsión del futuro del sector, en el que la Empresa compete, una estimación de los resultados que se espe-

ran obtener y los plazos previstos desde la aprobación del plan hasta su puesta en marcha definitiva. Se añadirá cómo se llevará a cabo el proceso de adaptación de la plantilla a esta nueva tecnología, remarcando dónde residen las mayores dificultades y qué soluciones son planteables para lograr el objetivo final.

Por último, y tras tener en cuenta todo lo anterior, en el informe debe constar un presupuesto final en el que estarán incluidos todos los costes de la operación, con los datos que ha manejado el equipo de trabajo que ha realizado el proyecto, así como las diferentes posibilidades que puedan existir de financiación y cómo éstas afectan al presente y futuro de la Empresa.

### III. LA GESTIÓN DE PERSONAL EN EL PROCESO DE RECONVERSIÓN TECNOLÓGICA

Cuando los problemas iniciales, técnicos y económicos que viabilizan la puesta en marcha de una reconversión son asumibles, se activa la parte más delicada de todo el proceso: la gestión del personal afectado.

En este aspecto es preciso señalar que de nuevo el proceso entra en una fase que podría conflictivizar de tal modo al plan empresarial, como para adquirir el suficiente peso y variar los resultados finales previstos. Con el soporte que supone la participación en los objetivos de la Empresa y el consecuente dominio de la información, tanto técnica como económica, entra ahora el diseño de la estrategia y la política que se utilizará para lograr alcanzar estos objetivos.

La Dirección de Personal y de Recursos Humanos es quien propondrá una estrategia de acorde con la política de la Empresa, tras haber consensuado su diseño con los demás integrantes del equipo que confeccionó la reconversión tecnológica.

La estrategia se desarrollará con los recursos disponibles o con ayuda externa, dependiendo de la magnitud de la empresa y de su estructura, así como de la propia reconversión.

Éste podría ser el momento adecuado para considerar todos y cada uno de los factores que directa o indirectamente intervienen en el cada día de la Empresa y que no deben pasar desapercibidos. La gestión de personal en una reconversión exige el conocimiento de estos factores para poder plantear los temas con las dosis de realismo y convicción suficientes como para permitir el tratamiento del cambio con la credibilidad precisa.

De estos factores destacaremos a los actualmente más significativos:

a) La plantilla de la Empresa. A efectos estrictamente cuantificativos.

a.1. La pirámide de edades. Puede permitir una precisión en el esfuerzo formativo, además de ofrecer una solución negociada en el caso de excedentes.

- a.2. El nivel de formación. Permite adecuar los nuevos planes de formación.
- a.3. El clima laboral. Permite inferir cómo se percibe el cambio.

b) La Representación Legal de los Trabajadores.

- b.1. Su grado de representación. Es un punto clave que puede determinar la validez de los futuros acuerdos y estrechamente relacionado con la conflictividad.
- b.2. Sus líderes. Es preciso saber quién «manda».
- b.3. Tendencia sindical o política. Complementa el punto anterior.
- b.4. Su implicación en la reconversión. No debemos olvidar que la implicación personal es un factor influyente.

### 1. La estrategia del plan de reconversión.

Todos los factores que en la actualidad son considerados importantes, deben ser contrastados con los que, en el futuro, adquirirán esa importancia y que suponen el primer «paquete» de elementos que formarán parte de las negociaciones:

- a) La futura plantilla de la Empresa.
  - a.1. La nueva pirámide de edades.
  - a.2. El nuevo nivel de formación.
  - a.3. El futuro clima laboral.

Resulta evidente que se trata de alcanzar los objetivos con un mínimo de conflictividad, es aquí donde Las Representaciones Legales de los Trabajadores pueden, además de realizar su labor, jugar un papel de extraordinaria importancia.

La razón de la estrategia, que no sólo debe conducir a la política de la Empresa a sus objetivos, reside en conseguirlo a un coste razonable; en este aspecto, puede afirmarse que además del coste económico, siempre cuantificable, está el coste social, no tan fácilmente cuantificable.

Esto permite contemplar, inicialmente, a las bases en las que dicha estrategia apoya su gestión, o mejor dicho, su esperanza de éxito:

1. La información: ha de ser importante, clara, concreta, precisa y unívoca, con capacidad para combatir a la rumorología. Sus canales: los formales, con carácter oficial y bidireccionales. Los canales informales han de recibir el mismo tipo de información.

Supone el primer paso hacia la credibilidad y el inicio de la, siempre difícil, toma de conciencia para acabar creando una opinión favorable al cambio.

2. Las razones que justifican la decisión y la necesidad del cambio. Este apartado puede clasificarse de trascendental, supone el apoyo que la estrategia necesita para lograr, tras la información, que las razones, la política y los intereses de la Empresa sean explicados con comprensibilidad, con tendencia involucradora y además con honestidad, consiguiendo unificar y comunalizar la problemática. En síntesis, la buena marcha de la Empresa implica a todos y este hecho, jamás podrá considerarse casual.

## 2. Los requisitos del plan de reconversión.

A partir de este punto, y con objeto de avanzar en la gestión de los Recursos Humanos en una reconversión, se supondrán resueltos los temas de cariz técnico y financiero, no en vano la Dirección de Personal y de Recursos Humanos integraba el equipo de trabajo detallado con anterioridad y es a ésta a quien corresponde ahora llevar a la práctica el desarrollo de la política de la Empresa a partir de la estrategia diseñada.

Se destacarán los puntos que podrían considerarse neurálgicos, previos al inicio, de las negociaciones con La Representación Legal de los Trabajadores y que precisan, además de un estudio minucioso, adecuarse a las características de un proceso de negociación.

En este sentido se procederá a la elaboración de toda la documentación relacionada con el cambio, incluida la técnica y la económica, que afectará al personal de la Empresa. Del mismo modo habrá que proceder con los mandos que en ningún momento deben considerarse al margen, evitando así más tensiones de las que por sí ya aparecerán e incidiendo más, si cabe, en la creación de una Opinión.

## 3. El plan de reconversión.

El plan, ya elaborado, implica la sustitución de una tecnología que, a corto plazo corre el riesgo de convertirse en obsoleta, por otra a la que habrá que calificar como puntera. La calificación no deberá ir desprovista del necesario énfasis, en lo que al futuro de la Empresa supone: mayor capacidad competitiva, mayor seguridad en el empleo, sin obviar el esfuerzo económico que representa, siguiendo con la técnica involucradora, ya antes mencionada, pero sin llegar al patriotismo.

Tras una detallada descripción técnica de los nuevos equipos, así como de sus capacidades productivas y con los datos previstos en el punto III, apartado a), quedan planteadas las nuevas necesidades de personal.

### *3.1. La plantilla.*

Éste es, probablemente, el punto más susceptible de conflictivizarse y a la vez el más delicado para una Empresa. Como principio, los resultados de estudios técnicos en relación a equipos tecnológicos y plantillas no deben ser objeto de negociación, una alteración de los datos iniciales ralentizaría la posterior rentabilización de la inversión y dejaría en precario el futuro de la propia Empresa.

En consecuencia, los datos adscritos a este punto deben obedecer estrictamente a los criterios técnicos que los originaron, aunque pueda parecer poco social, será mediante planteamientos lógicos, racionales y al mismo tiempo firmes, la mejor presentación de la que se les pueda dotar.

### *3.2. Descripción de los nuevos puestos de trabajo.*

Un análisis y descripción de los nuevos puestos de trabajo facilitará la explicación de la adecuación numérica a la nueva tecnología. De este estudio se derivarán, asimismo, las necesidades explicativas de formación, los criterios de selección, así como un posible excedente. Los datos necesarios ya están previstos en el punto III.1, necesitan ahora, una articulación explicativa orientada a la mesa de negociaciones.

Éste es, quizá, el momento adecuado para proponer las líneas de un macro-acuerdo o pacto, siguiendo con la tónica involucradora que permitiera acordar el tratamiento más favorable para la formación (fuera o dentro de la Empresa, durante la jornada laboral, etc.), tratando de no despotenciar la actual producción de forma insostenible, así como los criterios de selección que se utilizarán para el acceso a esta formación y en consecuencia a los nuevos puestos de trabajo. Es digno de mención que el tratamiento que se dé a estos planteamientos puede facilitar, en gran medida, la aparición de la transparencia que el proceso necesita para obtener la credibilidad de los interlocutores sociales y permitir futuros acuerdos acerca del excedente sin que ello suponga una escalada en la conflictividad. Orientados hacia estos objetivos los procesos de formación y selección pactados pueden llegar a determinar por sí solos acuerdos concretos si llega a darse un excedente importante.

### *3.3. La formación y la selección.*

El diseño del programa de formación deberá moverse sobre dos ejes básicos: las nuevas necesidades originadas por la nueva tecnología, que implicará formación tanto técnica como práctica y el resultado de un nuevo análisis de necesidades, con el objetivo de minimizar, en la medida de lo posible, el impacto que este tipo de medidas puedan suponer. En ambos casos los criterios de selección actúan con el mismo fin.

Las nuevas necesidades, además de facilitar el diseño de la formación, permitirán delimitar y cuantificar el excedente de plantilla que reconversiones de este tipo acostumbran a producir; en este sentido, el papel de la formación adquiere una importancia relevante, un adecuado diseño de ésta debe tender a aprovechar el potencial humano de la empresa, conjugando rentabilidad y eficacia.

Así pues, especificadas esas necesidades, los programas de formación se orientarán con criterios selectivos, actuando paralelamente con el proceso de selección que la misma formación conlleva, intentando adaptar a la persona más adecuada a cada puesto concreto.

### 3.4. *El plan de formación.*

Dependiendo de la magnitud y estructura de la Empresa, el plan de formación no debe considerarse como un hecho único. Abierto el camino del cambio tecnológico en los medios productivos, éstos van a exigir estar en condiciones de ir adaptando todos los cambios que el futuro ofrecerá y la formación supone la llave de estas adaptaciones.

En la práctica se plantea como un plan de formación permanente, una puesta al día de forma continua, sobre todo cuando la tecnología avanza a grandes pasos, se ha tomado conciencia de ello y se ha podido experimentar en directo; bajo estas premisas, la formación de futuro es seguro que ofrecerá un nivel de dificultad mucho menor.

Aun así, en el primer momento, se hace necesario separar lo que se puede denominar formación directa y formación indirecta:

- La formación directa obedecerá al proceso de reconversión en sí, es decir, a la adecuación, preparación y selección del personal necesario para responder a las nuevas necesidades, así como a la formación de futuro.
- La formación indirecta será la que, tras el proceso de selección determinado por la anterior, facilitará y potenciará la recolocación o reciclajes del personal, en principio excedente, ampliando así su capacidad de respuesta en el seno de una empresa que responde al dinamismo tecnológico.

Los programas de formación directa y que responden a las necesidades tecnológicas se elaborarán a partir de las propias características de éstas, siendo necesario, en la mayoría de casos, preparar un programa base que permita asumir al definitivo, confeccionado conjuntamente por los responsables técnicos y de formación, además de la ayuda externa, casi siempre imprescindible, así como con la colaboración de la empresa suministradora de la nueva tecnología.

El programa contemplará todos los requisitos necesarios para poder resolver los problemas propios de una formación de estas características, de cariz intensivo y con el objetivo de poder disponer de los nuevos equipos en un tiempo razonable, es decir, la formación básica que sirve de introducción, la formación específica, con problemas concretos, y las prácticas precisas que se orientan hacia la confianza y la seguridad.

#### IV. RESUMEN FINAL

Con este trabajo se ha intentado resaltar, desde una perspectiva personal y a grandes rasgos, cuáles son las principales dificultades con las que la gestión de los Recursos Humanos tropieza cuando en su empresa, por razones que se han expuesto, se emprende una reconversión de índole tecnológico.

El mismo desconocimiento de estas tecnologías, ya supone por sí solo una descorazonadora dificultad, que se resuelve en la medida que se trabaja en equipo y que se está cerca del poder de decisión. Esta misma cercanía permite observar que éste no responde a criterios intuitivos sino que habitualmente lo hace tras el correspondiente asesoramiento de los equipos que han trabajado en el proyecto y de los que no hemos de quedar descolgados bajo ningún concepto.

Es la participación en estos equipos lo que merece ser destacado y lo que fomenta una responsabilización de los resultados y una visión amplia del tema que no hace más que favorecer a los procesos de toma de decisiones.

La estrategia que pueda decidirse es otro de los puntos igualmente muy importantes y que destacaré especialmente; en ella reside la mayor parte del éxito o del fracaso de quien tiene estas responsabilidades, no debe olvidarse que cuando se cumplen los objetivos es verdaderamente dificultoso averiguar de quién es el mérito, todos son candidatos potenciales a recoger este mérito, pero cuando no es así...

Por estas razones el diseño de una estrategia, orientada al logro de la política de una empresa que va a depender, en gran parte, de un proceso de negociación, puede convertirse con gran facilidad en la «bestia negra» de su diseñador.

Su final en una mesa de negociación no permite perder de vista a los objetivos que se persiguen, todos los pasos tienen importancia, cualquier información, en principio irrelevante, debe ser analizada con más rigurosidad y si bien en el proyecto no se plantea directamente una estrategia de negociación, tendríamos que hallarnos ante una situación concreta, la previsión de ello, subyace permanentemente a lo largo de una buena parte del mismo.

El tercer punto, que quisiera destacar, es la importancia que en estos casos tiene la formación. La formación puede convertirse en una gran aliada natural con sólo plantearla correctamente. No olvidemos que si se une al proceso de negociación, con un poco de intencionalidad, adquiere criterios discriminativos capaces de enfocar las soluciones a problemas tan conflictivos como los inevitables excedentes y a facilitar los procesos de selección de forma transparente.