

CALIDAD, ORGANIZACIÓN Y FACTORES HUMANOS

LA MAGIA DE LA SEGURIDAD

FRANCISCO MORAGAS MORENO
ASOCIACIÓN NUCLEAR ASCÓ-VANDELLÓS II

JAVIER MIGUEL DIEZ
ARS FACTUM

ROBERTO RUBIO BARTOLOMÉ
ARS FACTUM

La magia de la Seguridad es el título del curso que se impartió en 2019 en el marco de la formación continua general de Cultura de Seguridad en las centrales de Ascó y Vandellós II.

En esta ponencia se exponen por una parte las bases sobre las que sustentamos el diseño de determinadas actuaciones de fomento de la cultura de seguridad, y por otra trataremos de hacer experimentar a los asistentes (parcialmente) las sensaciones y sentimientos que abren las puertas a la consecución de mejores comportamientos.

INTRODUCCIÓN

Esta presentación se limita a la exposición de una de las múltiples actividades o actuaciones que se emprenden en ANAV para la mejora de la cultura de seguridad. No obstante, a modo de introducción es necesario explicar el marco en que se encuadra, pues no se trata de una actuación aislada, sino que forma parte de una estrategia global en la que se imbrican todas estas actividades.

Atendiendo a las distintas definiciones de *cultura de seguridad* que venimos manejando, en el nuevo procedimiento PGC-1.45 se ha definido el término “Aspecto de Cultura de Seguridad” como el sustantivo de la citada definición, es decir, tanto nos podemos referir a un comportamiento, como a un valor o a una creencia.

Periódicamente, fruto de los análisis de todos los datos y diagnósticos disponibles, se emite una relación de “Aspectos de Cultura de Seguridad” a fomentar. Esta lista es muy limitada (de 4 a 6 aspectos) y será la que inspirará todas las actuaciones durante periodos cortos de tiempo, (ciclos de 12 a 18 meses) al final de los cuales, se emite una nueva relación y se vuelve a empezar.

De esta forma, aumentando la intensidad y reduciendo la cantidad de aspectos, se logra mayor presión y por tanto mejor efectividad.

A esta argumentación le falta una última consideración: si todas las actuaciones, por el hecho de versar sobre unos mismos aspectos, se parecieran entre sí, la efectividad se reduciría por el propio desgaste del mensaje. Por este motivo, es fundamental ser innovador, hacer las cosas distintas año tras año, sorprender al “público”. Utilizar nuevos canales y los que no son nuevos, utilizarlos de manera distinta constantemente.

Para finalizar esta breve introducción, a modo ilustrativo se relacionan las actividades o iniciativas más habituales de entre las que nos estamos refiriendo en el punto anterior. Son actividades periódicas que se centran en los contenidos definidos en la referida lista de “Aspectos de Cultura de Seguridad”:

- Formación Continua General.
- Formación en el Simulador de Factores Humanos.
- Campañas de Comunicación Interna.
- Lema de la semana.
- INFOANAV diario.
- Refuerzo en planta de los *Managers in the Field*.
- Programas de refuerzo del liderazgo.
- Fomento de la cultura de seguridad de las empresas colaboradoras.

LA FORMACIÓN CONTINUA GENERAL

La formación continua general está destinada a todos los trabajadores de ANAV y contratistas permanentes. Consta de una serie de apartados o módulos formativos dedicados a las distintas áreas de interés común a todos los trabajadores de nuestros emplazamientos. Una de estas áreas es la cultura de seguridad.

Para el módulo formativo relacionado con la cultura de seguridad, nos imponemos los tres requisitos siguientes:

- El contenido del curso ha de corresponder con los “Aspectos de cultura de seguridad” seleccionados para el ciclo en cuestión mediante el PGC-1.45. Como que en cada ciclo se dispone de una nueva emisión del anexo del citado PGC, el contenido tendrá que ser distinto.

Como ya se decía en el apartado anterior, definimos aspecto como valor, creencia o comportamiento. En los últimos años los aspectos han sido:

- Percepción del riesgo
- Actitud cuestionadora
- Uso de experiencia operativa
- Notificación de deficiencias.
- Utilización del *Pre-job brief* - *Post-job debrief*.

En el ciclo que presentamos en este documento, se ha seleccionado la **Adherencia a Procedimientos**.

- El curso ha de ser el mismo para todos los trabajadores, es decir se han de evitar especificidades para lograr que todos los asistentes puedan entender y asumir los contenidos independientemente de su nivel, titulación o especialidad.
- Por último, el curso ha de lograr que los contenidos “atrapen” al alumno sin requerir demasiado esfuerzo por parte del alumno, pues en general su predisposición no suele ser la ideal y el marco tampoco la favorece, pues el módulo en cuestión es solamente uno entre los cinco o seis de los que se pueden dar en la misma sesión de formación.

Con todo ello, llega el momento del diseño. Este es responsabilidad del equipo de OyFH de ANAV que en ocasiones como la que aquí se presenta, contamos con la ayuda de Ars Factum.

Para el diseño nos planteamos como fundamentales las siguientes tres reglas de oro:

1. **Tenemos que ser novedosos.** Tenemos que hacer las cosas distintas, distintas a los demás, distintas a las de años anteriores. Por este motivo habitualmente no nos referimos al curso en términos de “curso”, sino de “actividad formativa” pues damos pie ya de partida a romper con la imagen clásica y tradicional de lo que es un curso en aula.

Se ha convertido en imprescindible el trabajo en equipo. Reuniones creativas en las que todo tiene cabida, todas las opiniones son valoradas y “pensar fuera de la caja” es un hábito. (Ver proyecto *Píldoras de liderazgo – Reuniones creativas*).

2. **Utilizaremos las emociones y los sentimientos.**

El corazón condiciona más los comportamientos que el propio cerebro. Hemos utilizado la vía racional hasta la saciedad con normas, racionamientos y reflexiones. Ahora hace falta explorar nuevas vías.

Tenemos que lograr en el alumno emociones y sentimientos pues éstos nos ayudarán a llegar a sus valores, sus creencias y sus comportamientos



Podemos por ejemplo trasladar al alumno a situaciones de la vida fuera del trabajo, con la familia, los hijos etc... y establecer paralelismos con el entorno profesional. Podemos involucrarlo en juegos en que su desempeño esté relacionado con el del trabajo.

3. **El rol del alumno en la actividad formativa tiene que ser activo.** Cuanto más activo mejor.

La calidad de los conocimientos adquiridos y el tiempo de permanencia de los mismos aumentan a medida que el rol desempeñado por el alumno pasa de pasivo a activo.



4. **La actividad formativa la impartirán los líderes de la organización.**

De esta forma (con la debida formación de formadores) se logran objetivos adicionales como son el fomento de determinadas competencias de liderazgo por parte del líder, la mejor receptividad por parte del alumnado ya que si es un jefe el que lo imparte en vez de un instructor se sobreentiende que el mensaje es más importante, y la evidencia del alineamiento a todos los niveles con los “aspectos” comentados anteriormente. (Ver proyecto *Píldoras de liderazgo – Líder formador*).

Por este motivo, no solamente se prepara con todo detalle el material de apoyo a la actividad formativa, sino que además OyFH imparte la formación a los formadores.

LA MAGIA DE LA SEGURIDAD

Una vez resumido el marco en el que se desarrolla la actividad, vamos a describir en qué consiste la misma tratando de no desvelar demasiados detalles, pues el factor sorpresa es fundamental para el éxito cuando se participa en la actividad. La pretensión es hacer participar a los asistentes a la conferencia.



Se propone a los alumnos un juego de magia. ¡Magia! no ilusionismo.

Después de romper el hielo soñando en voz alta sobre los superpoderes que nos gustaría tener, o nos habría gustado haber tenido, nos centramos en dos: poder adivinar el pensamiento y no equivocarnos nunca.

El método para adquirir los superpoderes es infalible pues hay pociones para todo. Basta con encontrar la receta de la poción adecuada, prepararla y tomarla. De hecho, la clave está en la preparación. Debemos ser muy escrupulosos en la preparación siguiendo la receta al pie de la letra.

Repasada la manera en que debemos preparar la receta, se observa una “curiosa coincidencia” con la expectativa de la adherencia a procedimientos, muy conocida por todos los profesionales nucleares. Se reflexiona sobre ello y se concluye que esta expectativa constituye precisamente la receta para no equivocarnos. Ya tendríamos el primer superpoder.

Para el segundo superpoder lo tenemos fácil, pues hay recetas para todo. En nuestro mundo tenemos un manual de procedimientos en los que cualquier trabajo que vayamos a realizar en la central está descrito. Para hacerlo bien, basta con seguir el procedimiento.

Acudimos pues al “Procedimiento de adivinación”. Vamos a seguir el procedimiento y el instructor será capaz de adivinar

el pensamiento de los alumnos. Eso sí, HAY QUE ADHERIRSE AL PROCEDIMIENTO !!!



RESULTADOS

Las conclusiones y cifras que se mostrarán a continuación corresponden a las obtenidas en las 24 imparticiones que ha realizado el autor. Cabe destacar que estas imparticiones han ido destinadas a personal cualificado, personal elegido para ser los impartidores de este mismo módulo al resto de los empleados.

Las suposiciones como precursores del error

Ha sido muy curioso observar como la totalidad de los alumnos (100 %) han sentido la presión del tiempo. La han experimentado y en muchos casos les ha condicionado el comportamiento conduciéndoles al error. En ningún momento se habló de hacer el ejercicio deprisa ni de que hubiese tiempo límite. En la pantalla se mostró un reloj digital que por cierto tenía un comportamiento errático y un par de comentarios (comparaciones con otros compañeros) fueron suficientes para que se sobreentendiera que se tenía que ir deprisa.

Un componente de la cultura de un colectivo son los supuestos compartidos. Tenemos prisa. Siempre pensamos que todo corre prisa. Seguramente, deberíamos explicitar en los casos que no hay prisa que esto es así, de lo contrario tendemos a entender que todo corre prisa.

Técnicas de prevención del error humano

Al inicio del ejercicio, cuando se exponen las expectativas y después se comparan con las de la planta, por dos veces se recuerda la técnica del círculo y raya. En qué consiste y cuando es aplicable. Dos minutos más tarde, se inicia la ejecución del procedimiento y¿Qué ocurre?

Menos de un 15 % de los asistentes utilizan esta técnica desde el inicio. Muchos, al ver algún compañero que lo hace, lo copia. Otros, al darse cuenta disimulan y ponen el círculo y la raya en pasos realizados con anterioridad, convencidos que les servirá para alguna cosa.

Parar y pedir ayuda

Una expectativa repetida hasta la saciedad en la planta y por supuesto en el ejercicio, es que si en la ejecución de un procedimiento un paso no está claro, debe pararse dejando la planta en situación segura y consultar al supervisor.

En este ejercicio, se propone un procedimiento que contiene intencionadamente dos errores importantes. Uno de ellos es que falta un paso. El ejercicio se puede realizar igual sin ese paso.

El segundo error es más importante, pues pide que se formalice una casilla con un resultado y la casilla en cuestión especifica otra cosa. Es evidente que el procedimiento está mal, y además por sí solo es imposible determinar cual de las dos opciones será la correcta.

Muy pocos son los alumnos que piden ayuda al instructor (supervisor) menos de un alumno por impartición. ¿Qué ocurre?

Cuando perciben estos errores, como mucho lo comentan entre ellos y deciden una solución por su cuenta. Puede que colegiadamente, pero siguen. No paran. Llegan al final por su cuenta y riesgo.

Algunos, ya llegados al final, llegan a quejarse al instructor de que el procedimiento está mal sin entender que el fallo es intencionado, pero han llegado al final.

Situaciones ya vividas. La segunda oportunidad

Un vez realizado el ejercicio y en un modo muy distendido se han comentado los errores que se han cometido, se vuelven a recordar las expectativas visualizando de nuevo la pantalla anterior. Se hacen reflexiones sobre lo que ocurre en planta con nuestros trabajadores, se plantea la necesidad de repetir el ejercicio. Los objetivos ahora son poder marchar todos con buen sabor de boca, y no lo olvidemos, ¡poder definitivamente adivinar el pensamiento!

Se repite el experimento, esta vez con un procedimiento limpio de errores, se garantiza a los alumnos que no los hay, se recuerda que no hay presión de tiempo y se apela a su profesionalidad para finalizar el ejercicio con rigor y seriedad.

Llegados a este punto, ha ocurrido un fenómeno que, humildemente reconocemos que superó todas las previsiones:

La mayoría de los asistentes, al reconocer que la mayoría de los pasos son iguales a la primera versión, recorrieron el procedimiento siguiendo todos sus pasos, prestaron atención y cumplieron adecuadamente los pasos nuevos, los que "presuntamente" se habían olvidado en la primera revisión, pero su nivel de atención descendió drásticamente en los pasos que ya conocían.

Un 60 % (¡60!) de los alumnos siguieron cumplimentando los pasos posteriores al nuevo paso sin darse cuenta que el resultado del nuevo paso condicionaba los siguientes. Contestaron lo mismo que en la primera ocasión de memoria, con lo que la respuesta a estos pasos posteriores carecía de todo sentido.

Ni qué decir tiene las risas que esta nueva situación provoca en un primer momento, y como poco después estas risas mudan a profundas reflexiones finales en la que todos los asistentes, todos incluyendo alguno que ya conocía el ejercicio, han reconocido humildemente que han cometido errores, que su voluntad siempre fue hacerlo bien y no quedar en evidencia, pero que sí efectivamente, cometieron errores.

Adherencia a los procedimientos

En estas reflexiones finales, se constata también que el tipo de error que se produce no es de equivocarse en unas cuentas, ni de decir una cosa por otra, claramente han tenido que ver con la adherencia al procedimiento. Todos coincidimos en que, por diversos motivos, no nos fijamos suficientemente en lo que está escrito. Lo leemos pero no atendemos suficientemente. Nuestro cerebro va más deprisa o va por otro lado, mientras leemos ya pensamos en la solución o en lo que vamos a hacer y el resultado es que acabamos haciendo algo distinto a lo que está escrito.

¿QUE HA OCURRIDO? ¿CUÁL ES EL MOTIVO?

La potencia del ejercicio realizado reside precisamente en la valoración conjunta del final. Ahora todos hemos sentido la frustración de haberlo hecho mal. Hemos caído en las trampas más tontas a pesar de haberlo querido hacer bien. No queríamos quedar en evidencia y lo hemos hecho. (Es el momento de recordar las premisas: ROL ACTIVO y SENTIMIENTO)

No entramos en valoraciones ni justificaciones científicas del porqué el ser humano tiene estas debilidades. Sencillamente las tiene. Las tenemos. Lo hemos experimentado todos.

Ahora viene el momento de construir. En este punto se inicia la construcción de la solución, de los buenos propósitos.

Planteamos al grupo las siguientes cuestiones:

Ya que esto ocurre aquí en un juego, ¿qué ocurre en planta?, ¿cómo evitarlo?, ¿qué barreras poner para que cuando suceda la trascendencia sea menor?....

SUERTE!

CONCLUSIONES

Hemos diseñado y desarrollado una actividad en la que experimentamos en carne propia las limitaciones del ser humano. Hacemos que cada uno de nosotros llegue a la conclusión por sí mismo de lo fácil que es hacer las cosas mal, incluso cuando se pone todo el empeño en lo contrario.

Llegamos a sentirnos mal por haber quedado en evidencia. En este punto, es cuando más receptivos estamos.

Es el punto óptimo para establecer una reflexión en la que cada uno de los asistentes imagine y entienda lo que puede ocurrirnos en la planta. A nosotros y a nuestros trabajadores.

En este punto buscamos la salida, fórmulas para no equivocarnos o para que cuando lo hagamos, el impacto sea el menor posible. En este punto, las técnicas de prevención del error humano acuden en nuestra ayuda y desde lo más profundo aflora nuestro compromiso de utilizarlas. No necesitamos que nadie nos las imponga.

AGRADECIMIENTOS

Esta sesión formativa no hubiera sido posible sin la colaboración, las ideas y la paciencia de Javier Miguel Díez y Roberto Rubio Bartolomé de Ars_Factum. En ellos confiamos para próximas ocasiones, lo cual agradezco sinceramente.

Gracias.

REFERENCIAS

En el marco de Unesa se desarrolló el proyecto *Desarrollo de plan de mejora en el liderazgo efectivo mediante una guía recopilatoria de Herramientas del líder* que finalizó en 2016, y que posteriormente fue presentado a la SNE.

Fruto de este proyecto se editó una guía recopilatoria de lo que se dio en llamar "Píldoras de liderazgo" y a estas nos hemos referido a lo largo del documento. ■