

FERNANDO VELA BIOSCA

Presidente de INITEC

INITEC, empresa pública de ingeniería, ha sufrido una importante transformación. La adaptación a los nuevos tiempos es el rumbo marcado por Fernando Vela, su presidente, al que hemos entrevistado para conocer detalles de la nueva singladura.

Tras la dilatada conversación, si quisiéramos resumir lo más esencial del proceso seguido, tal y como lo hemos captado, lo sorprendente es que tendríamos que hablar de sensibilidad, sensibilidad sobre todo ante los problemas humanos que en tales situaciones se presentan, sin olvidar los técnicos, sindicales, logísticos o financieros.



Fernando Vela

ORIGEN Y DESARROLLO

INITEC es una empresa con capital 100 % del INI. Cuando se produjo la fusión de las tres compañías que la formaron (EDES, que operaba en el área civil; IPQ, en la de plantas químicas, y AUXIESA, en la energética), en 1976, éstas pertenecían ya al Grupo INI.

Para Fernando Vela, «la ingeniería española, y en concreto INITEC, se ha esforzado a lo largo de los últimos quince años en asimilar tecnología y, al mismo tiempo, desarrollarla, siguiendo un importante proceso. La ingeniería y sus técnicos pueden sentirse orgullosos de haber conseguido, en una tecnología tan compleja y desde la pri-

mera generación de centrales nucleares, una mejora importantísima, no sólo a nivel cuantitativo, por lo que al porcentaje de horas empleado se refiere, sino también en el desarrollo de la tecnología, que ha permitido mantener un nivel de primera línea. De hecho, las posibles colaboraciones de ingenierías españolas para proyectos en el exterior, algunas de ellas aún no materializadas, tanto en Méjico como en Egipto y China, muestran la confianza de compañías extranjeras en nuestro nivel. Si multinacionales que pueden elegir la colaboración de ingenierías de otros países desarrollados se han decidido por una ingeniería española es porque, sin duda, existen razones importantes

que combinan los costes y el nivel tecnológico adecuado para hacer instalaciones en las que hay tanto en juego, en países donde, además, las ofertas suelen ser «llave en mano». Creo que si hay una imagen del nivel que ha alcanzado la ingeniería en el área nuclear, esa sería una de las más significativas: la confianza de compañías multinacionales que operan en este sector, a la hora de ofertar en países con los que, aunque todavía no se han materializado operaciones a causa de las paralizaciones de los programas nucleares, se ha estado muy cerca de la firma y seguimos con posibilidades, puesto que no estamos ante un proceso cerrado. Debemos mantener la esperanza de que, en un futuro a medio plazo, las circunstancias puedan cambiar, no sólo dentro del país, sino también en cuanto a las posibilidades de exportación».

SITUACION ACTUAL

El tema del reajuste ha sido analizado en diferentes foros y desde distintas perspectivas, pero para Fernando Vela «sigue estando de actualidad, muy especialmente en el área nuclear. El impacto producido por la no continuidad de la construcción de centrales nucleares es el motivo básico por el que INITEC ha tenido que llevar adelante un proceso de adaptación, que se está terminando de materializar este año y que es, estructuralmente, el más importante vivido después de la fusión que originó su andadura. Si se piensa que, hasta hace prácticamente un par de años, más del cincuenta por ciento de la actividad de la compañía se desarrollaba en el área de centrales nucleares y que, para el próximo año, está previsto un descenso que la sitúa en poco más del diez por ciento, se entiende que dicha situación marque todo el proceso de reestructuración. Pasar de una posición definida por el peso mayoritario de los grandes proyectos energéticos, fundamentalmente nucleares, a un mercado sin grandes proyectos y con una demanda mucho más diversificada, supone una adaptación de tipo cuantitativo y cualitativo.

»Por una parte, acabamos de reducir en un tercio la dimensión de la compañía, bajando de una plantilla de mil quinientas personas, a principios de año, a otra de mil en la actualidad. No ha

«Sido una tarea fácil, especialmente porque se ha conseguido en un clima de relativa tranquilidad y, sobre todo, pensando en el futuro. Es muy importante que los procesos de ajustes no se hagan de modo traumático, de manera que, aunque resulte inevitablemente delicado a nivel personal, no se destruyan las organizaciones.

»De otra parte, perder el acervo tecnológico era un riesgo muy importante desde dos puntos de vista: primero, que se fueran las personas con mayor nivel tecnológico, en un proceso que supone pasar de un cien por cien de trabajo nuclear a un treinta por ciento, lo que afortunadamente no ha ocurrido; el segundo se refiere a las condiciones en que se sitúa una empresa después de un proceso de reestructuración y que pueden afectar por largo tiempo su capacidad operativa y, por tanto, tecnológica. También aquí hemos superado la situación. En estos momentos, estamos saliendo de ese proceso, en el que, además, ha tenido lugar un cambio de organización importante. Realmente, estamos muy satisfechos del modo en que se ha resuelto la crisis, aunque hubiera sido mejor que ésta no se presentara, porque, en cualquier caso, ha supuesto la pérdida de profesionales válidos, que podían haber seguido aportando su experiencia. Pero, ¿dónde se materializa la tecnología adquirida?: fundamentalmente en los muchos procedimientos, normas de diseño, manuales de cálculo... Y creemos que esto se ha salvaguardado en su mayor parte, gracias tanto a las personas que han permanecido en la empresa como al comportamiento, en su salida, de profesionales que nos han dejado, fundamentalmente del área nuclear, donde se producía el impacto mayor».

MERCADOS REALES Y POTENCIALES

«Hay un campo muy interesante donde pueden ser, en parte, aplicados nuestros recursos humanos, perfectamente cualificados y en magníficas condiciones para dominar la tecnología. Se trata del de residuos, cuyo futuro es muy importante. Pensamos que una de las vías para mantener la actividad es interviniendo de un modo significativo en los proyectos referentes a residuos nucleares o radiactivos, en general. De hecho, tanto El Cabril, como el desmantelamiento de la Fábrica de Andújar o los anteproyectos para almacenamiento de residuos de alta actividad son oportunidades muy valiosas para que personas con una gran experiencia en el área de diseño de centrales hayan encontrado una actividad con la que, en parte, estaban relacionadas. Este es un importante capítulo, que



F. Vela, M. Pelegrí y S. Alamo durante la entrevista

ofrece estabilidad a los profesionales que, en la compañía, trabajan en el área nuclear, con un horizonte muy amplio, porque está claro que los residuos son una de las asignaturas pendientes, no sólo en este país, sino en general en la industria nuclear, e, incluso, no sólo de la generación de energía, sino de todas las instalaciones que utilizan material radiactivo.

»Quiero destacar que, en cualquier caso, tenemos una gran responsabilidad: el mantenimiento del nivel tecnológico de INITEC y del país en general. Hay un conjunto de instalaciones en operación, donde la aportación de la ingeniería es necesaria de forma permanente; por tanto, para estar en condiciones de poder apoyar a la explotación de las centrales nucleares y hacer las modificaciones que requieran a lo largo de su vida, es preciso mantener un nivel tecnológico significativo. Por otro lado, no está decidido que no vaya a haber nuevas centrales nucleares, porque estamos en una moratoria nuclear y supongo que, en el próximo PEN, habrá una definición al respecto. Naturalmente, a nadie se le ocultan las dificultades de diverso orden con las que hoy se enfrenta la instalación de nuevas centrales; la mayoría de los países siguen manteniendo sus programas y otros están a la espera de una definición. Es muy difícil pensar que se puedan adoptar decisiones concretas sobre un tema tan controvertido como este. Yo quiero ser optimista respecto al futuro.»

En lo referente a la definición de las futuras alternativas energéticas, entiende que «es un tema muy complejo, en el que influyen una gran diversidad de factores y tienen enorme protagonismo no sólo los aspectos estrictamente técnicos o económicos, sino también los de tipo político y social. Además, aquí las posturas no pueden ser permanentes, evolucionan con el

tiempo. Creo que una gran responsabilidad de todos los que nos movemos en este área es mejorar los niveles de información, factor de gran importancia. Está en nuestras manos, y debemos tener conciencia de ello, el hecho de que la energía nuclear sea más fácil de comprender.

»Otro factor a tener en cuenta y que nos debe preocupar a todos los profesionales de este campo es el del coste. De cara a un posible mercado único de energía, el coste va a tener una importancia significativa. Por distintas y complejas razones, una de ellas la normativa, se ha producido un encarecimiento de la construcción. Las centrales nucleares de la tercera y, seguramente, también de la segunda generación han salido muy caras; los tiempos de construcción han sido muy largos. Si todo ese proceso inversor tiene una maduración tan prolongada, que hace que se incrementen los costes financieros asociados, junto con los propios de la inversión material, se ocasiona un coste de producción energético que acaba no siendo competitivo con otras fuentes. La industria nuclear tiene que ser capaz de resolver y acortar mediante acciones, que unas veces van por la estandarización y otras por la simplificación normativa en cuanto a las exigencias, los períodos de construcción de un modo drástico, de forma que no se superen los seis/siete años.

»El mercado internacional demanda un período de construcción no mayor de cinco o seis años; un lapso mayor no es rentable económicamente. Aquí se incluye, lógicamente, no sólo la construcción, sino también el diseño, que requeriría un plazo menor de tiempo si se utilizaran diseños estándar. Actualmente tenemos una multiplicidad de tecnologías que, quizá, nos ha dado una amplia visión, una flexibilidad importante y una asimilación tecnológica

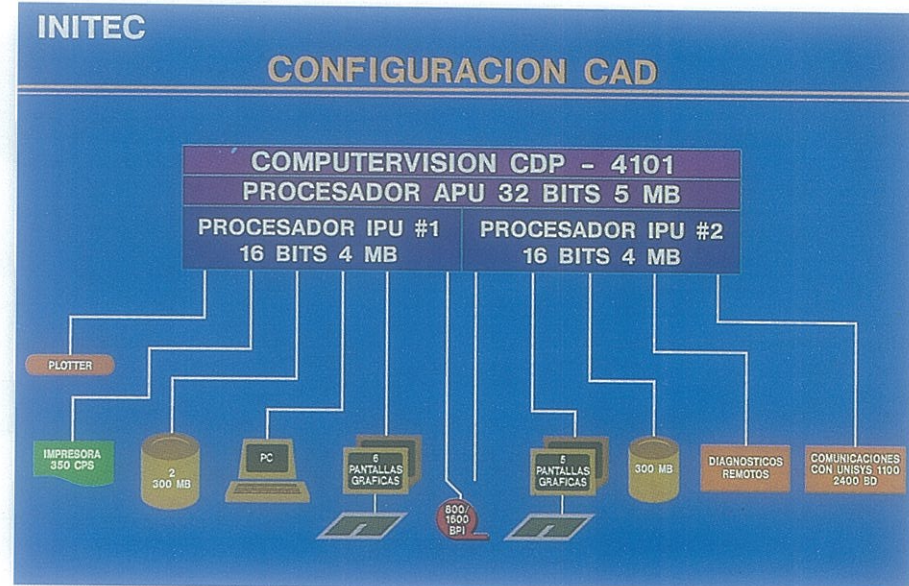
diversa, pero, desde el punto de vista económico, esto es negativo. Hay ejemplos clarísimos, como Francia, donde la normalización y la estandarización muestran las enormes ventajas logradas, y creo, sinceramente, que otros perfeccionismos hay que supeditarlos a esa eficacia. Es necesario repetir, normalizar, estandarizar y olvidarnos un poco de excesivos ensayos, porque "estar a la última" no nos conduce a nada relevante.

»Siguiendo con el tiempo de construcción, no deberíamos pensar que los problemas son sólo externos: de permisos o de normativas; efectivamente, esos son problemas, pero el sector, y en él incluyo no sólo a las empresas eléctricas, sino también a las ingenierías, Administración, empresas de construcción y montaje, tenemos que hacer un esfuerzo importante en ese campo, para conseguir que la energía que se produzca en las centrales sea competitiva, con el mínimo de incidencia sobre el medio ambiente, logrando reducir —y ojalá eliminar— esa enorme susceptibilidad existente sobre la energía nuclear. Por ejemplo, una central como Vandellós II, que ha funcionado estupendamente, pero que ha tenido un problema en un transformador, equipo existente en cualquier instalación industrial, merece las primeras páginas de los periódicos. Ese exceso de sensibilidad nos tiene que obligar a todos a que, con la máxima transparencia informativa y con el mínimo rubor, hablemos de los pros y los contras, para conseguir que la energía nuclear sea un apoyo en el desarrollo del país y en sus necesidades futuras. No puedo dejar de pensar que hay otros sectores industriales en los que también existen riesgos asociados a la actividad productiva a veces significativos, y que, en cambio, no han generado esa hipersensibilidad. No me pasa desapercibida, por supuesto, la influencia que puede tener la utilización de la energía nuclear como arma o el reciente accidente de Chernóbil».

LA REESTRUCTURACION DE INITEC

Nos parece que el tema de la reestructuración ha sido la gran tarea de Fernando Vela. Comenta que «la reorganización de la empresa dentro de la Gerencia Nuclear está enfocada, fundamentalmente, hacia tres campos: residuos, apoyo a las centrales en operación y un importante esfuerzo para mantener la tecnología, conservando el nivel que poseemos y siguiendo la evolución que se produce día a día.

»Queremos que los diferentes equipos que componen la Compañía se sitúen en torno a las ciento cincuenta o doscientas personas, con cuya dimensión



pueden adaptarse mucho mejor al mercado, dar un mejor servicio a los clientes, estar más al tanto de los aspectos tecnológicos propios y permitir un funcionamiento mucho más ágil, ya que la comunicación es básica en este tipo de organizaciones.

»Cuando se habla de una organización funcional como la que teníamos, con más de mil quinientas personas, existen excesivos niveles que dificultan la comunicación personal, y en el momento en que se pasa de una comunicación directa a otra regida por normas, procedimientos y documentos, se pierde efectividad y satisfacción personal. De modo que grupos de ingeniería de este tamaño son los ideales para conseguir no sólo una mayor eficacia y un mejor servicio al cliente, sino también una más fácil participación de todas las personas en el desarrollo del trabajo. Para las empresas de servicios es muy difícil lograr un funcionamiento óptimo, teniendo en cuenta que factores que no son tan importantes en empresas de producción, aquí requieren un tratamiento especial, además de las mayores exigencias del colectivo. Pensemos que la mayor parte de las personas son tituladas y que, incluso las no tituladas, son técnicos. El personal que no entra en estos grupos, pero que lleva una cierta cantidad de tiempo trabajando en ingeniería, tiene también características especiales. En definitiva, prácticamente la mayoría de las personas de una ingeniería requieren que el cauce organizativo facilite, al menos, su actuación personal, y, al mismo tiempo, su integración en grupos, que es lo que permite que los proyectos se puedan realizar de modo eficaz.

»En conclusión, yo diría que ese cambio organizativo es mucho más que

cuantitativo; es profundo, estructural y es consecuencia no sólo del hecho de que haya disminuido el volumen de trabajo nuclear, sino, fundamentalmente, del deseo de mejorar el servicio al cliente y la propia satisfacción del personal. Acabamos de implementar la organización en un proceso que ha durado desde mayo hasta julio, habiendo quedado definida y asignadas las personas, de manera que confiamos en que, de un modo muy rápido, mejoren muchas de nuestras prestaciones, incluso de cara al exterior. Todo el proceso ha sido simultáneo y sus diferentes aspectos estaban relacionados entre sí, lo que es un índice de la complejidad del mismo. La incorporación de profesionales al frente de esas gerencias, con esa visión gerencial completa, con una cuenta de resultados, permite que cada una de ellas se adapte a su mercado y su producto, siendo, en cada caso, diferente la organización.

»Principalmente abordamos cuatro sectores con un peso casi análogo: plantas industriales (químicas, off-shore, refino, petroquímica, fertilizantes); centrales térmicas convencionales y grandes líneas de transmisión —hemos terminado recientemente en Argentina una de quinientos kilómetros a quinientos kilovoltios—; cogeneración, ahorro energético... es decir, todo el conjunto de temas energéticos —no nucleares; centrales nucleares, residuos, apoyo a la explotación y, finalmente, un sector que identificamos como infraestructura pero que, teniendo una experiencia muy importante en las áreas hidráulicas y de transporte por tubería, incluye muchos temas de gran relevancia de cara al futuro, como el medioambiente (estudios de impacto ambiental), arquitectura industrial e, incluso, aspectos

INITEC

INFORMATICA Y CAD

SISTEMA UNISYS 1100



referentes a estudios de transporte, aeroportuarios y de obra civil en general. La gran variedad de trabajos de este grupo condiciona su crecimiento significativo, mucho más cuando pensamos en macroproyectos, como las Olimpiadas o la Expo-92, que esperamos puedan compensar, al menos parcialmente, la disminución en otras áreas.

»Las ingenierías debemos asumir el hecho de que no hay productos eternos; las inversiones en áreas básicas están dotadas de una gran permanencia, pero su volumen puede variar muchísimo, de modo que debemos conseguir una mayor flexibilidad para adaptarnos a ese planteamiento, evolucionando hacia el logro de la capacidad de ofrecer servicios a campos de inversión que en un momento pueden ser unos determinados y en otro pueden cambiar de forma significativa, incorporando profesionales que aporten y complementen una base de ingeniería general, que nos permita trasvasar una gran parte de personas, dentro de ciertos límites. Así ha ocurrido, también, en el pasado. No olvidemos que, durante la crisis del petróleo, una parte importante de recursos técnicos fueron transformados al área energética, que entonces demandaba su máximo.

»A principios de los ochenta, la crisis planteada por el precio del petróleo fue la causa de que nuestros equipos, dedicados a refino y petroquímica, tuvieran grandes problemas y, por otro lado, que se asumiera la necesidad de construir centrales de carbón, nucleares y unidades de cracking catalítico de las refinerías. Con ello, gran parte de los profesionales encontraron su continuidad en la compañía, mediante la aplicación de sus conocimientos, en algunos casos tras un proceso de forma-

ción. Como en estos momentos lo que se produce es un tipo diferente de reindustrialización, donde las industrias básicas van a tener un peso menor que las de tipo medio, es necesario hacer un proceso de adaptación, ser capaces de adaptarnos al mercado, teniendo en cuenta que la industria básica y energética (componente fundamental de la ingeniería en los últimos veinte años) tienen y van a tener una importancia menor. Hay que dimensionar las empresas ante esa situación, ya que sabemos que todas las sobrecapacidades implican sobrecostes, lo que no es factible en mercados cada vez más ágiles y competitivos. Debemos ser capaces de pasar de un concepto de industria básica y energética a unos servicios para industria más pequeña, incluso en temas que no sean estrictamente industriales, en los que la capacidad de las ingenierías es una base magnífica para poder abordarlos».

SISTEMA INFORMÁTICO

En el terreno del avance tecnológico podemos situar el desarrollo del sistema informático. «Nuestro sistema informático, hoy, es un sistema centralizado desde el punto de vista de gestión y con una combinación de aspectos centralizados y distribuidos desde el punto de vista técnico. Tenemos un ordenador central, en el que hacemos todos los procesos de gestión de la compañía y en el que están implantadas todas las bases de datos y los grandes sistemas de cálculo. Además, disponemos de accesos distribuidos en pantallas de diferente tipo, conectados con el ordenador central, en algunos casos ordenadores personales con capacidad de cálculo propio y en otros pantallas alfanuméricas para introducción

de datos y obtención de resultados. Tenemos otro tipo de terminales específicos para gran densidad de datos de entrada, sobre todo en procesos discontinuos de tratamiento de cálculos. Adicionalmente, disponemos de sistemas de diseño gráfico de CAD y pantallas de alta resolución para entrada de temas gráficos y correcciones.

»Ese conjunto tiene un peso más centralizado que distribuido. Si la organización ha pasado de ser, fundamentalmente, descentralizada, por gerencias, cada una con una organización adecuada a su mercado y con diferentes tecnologías, es lógico que el sistema informático se adapte a esa nueva situación, sin olvidar, obviamente, la necesaria coordinación dentro de la compañía, manteniendo el uso del ordenador central. Hemos hecho un gran esfuerzo para que la informática se utilice como tecnología corriente dentro de la empresa. En este momento estamos a punto de lograr que haya una pantalla por cada cuatro personas, en comparación con una para cada veinte personas en 1984. Si bien es cierto que ha habido una disminución del número de trabajadores, todos los años ha ido mejorando esa proporción mediante la incorporación de pantallas. La disminución de costes del hardware, qué duda cabe, nos ha permitido llevar a cabo la ampliación de estos medios, lo que significa que la mayor parte del personal, tanto técnico como administrativo, tenga acceso y utilice muchos de los programas de uso habitual en el mercado. Esta es la situación actual.»

LOS SERVICIOS DE INGENIERIA EN ESPAÑA

La escasa utilización en nuestro país de los servicios de ingeniería es un tema que preocupa a Fernando Vela. «Muy probablemente, muchas empresas medias y pequeñas pueden tener recelos ante las grandes ingenierías, a la hora de contratar sus servicios, aunque quizá esto sea extensivo a todas las ingenierías, aun las de pequeña dimensión. En mi opinión, se trata de un problema del sector. En general, la densidad de ingenierías en las inversiones españolas es baja, con una tendencia a pensar que los servicios son muy caros y esto no es cierto. Son bastante más baratos que muchos otros que actualmente están de moda. Los hay que, en lugar de estar basados en procesos informatizados, lo están en personas, que tienen periodos de formación enormemente largos y que, obviamente, tienen un coste alto; sin embargo, cualquier inversor ha de ser consciente del efecto que dicho coste produce: si representa una mejora en la inversión que se realiza, su análisis le debe permitir ver si está justificado

Pasa a la última página