

FRANCISCO BILBAO SAAVEDRA

DIRECTOR DE GENERACION NOROESTE DE IBERDROLA

La actividad del sector nuclear español ha ido evolucionando de acuerdo con las diversas etapas que han transcurrido, desde la época de la construcción, pasando por las experiencias de puesta en marcha de tres generaciones diferentes de centrales, encontrándose hoy en día en una fase de explotación cuyos buenos resultados se reconocen dentro y fuera de nuestras fronteras. El seguimiento diario y permanente no siempre permite analizar el camino que está recorriendo este sector y hacia dónde se dirige. Con el fin de plantear este tema viene hoy a nuestras páginas Francisco Bilbao, cuyos veinticuatro años de experiencia profesional en el área de la generación le hacen un buen conocedor de esta problemática.



La actividad profesional de nuestro entrevistado comenzó en el terreno de las centrales convencionales, hasta que Iber-

duero inició el proyecto Lemóniz, con el que se incorporó al sector nuclear. Los acontecimientos conocidos por todos le

apartaron de este campo (como a tantos otros profesionales), al que regresó en 1985 a raíz del proceso de intercambio de activos por el cual Iberduero pasó a formar parte de la propiedad de las centrales nucleares de Almaraz y Trillo. En la actualidad, dentro de la organización de Iberdrola, desempeña el cargo de director de generación noroeste, donde es responsable de la generación hidroeléctrica de los recursos del Sil y de la explotación de las centrales térmicas de Lada, Guardo y el 33% de Soto de Ribera. Además, tiene bajo su cargo las centrales nucleares participadas (Almaraz, Trillo I y Vandellós II). Desde enero de 1991 es vocal de la Junta Directiva de la Sociedad Nuclear Española.

Esta experiencia es la que nos sirve de referencia para abordar con él la situación actual del sector nuclear. «Hoy en día —afirma Francisco Bilbao— las centrales nucleares constituyen una parte fundamental para cubrir la curva de demanda de energía, representando un subsector, dentro del sector eléctrico, realmente importante. Si analizamos hacia dónde se mueve el sector eléctrico, encontramos que, al igual que otras industrias, se plantea un futuro dentro del marco europeo donde tendrá que competir, por lo que establece planes estratégicos adecuados a esa nueva situación. El subsector nuclear, por su parte, tendrá que adaptarse también a una competencia creciente.

»Evidentemente, para que este subsector nuclear pueda alcanzar las cotas que le permitan entrar con buenas posibilidades en ese nuevo mercado, debe optimizar su producto, que es la energía eléctrica. Por lo tanto, el planteamiento es claro: conseguir un kilovatio económico y duradero, aplicando además las legislaciones nacionales e internacionales fijadas por los organismos reguladores que le permitan incrementar la aceptación social



*Francisco Bilbao Saavedra
en un momento
de su entrevista.*

que requiere para su mantenimiento y desarrollo. Si damos un repaso a la historia, comprobamos que, a pesar de lo que puedan afirmar ciertos grupos, cuando se ha diseñado una central nuclear en España, cuando se ha construido, puesto en marcha y operado, se ha hecho de forma absolutamente exquisita, desde el punto de vista de la calidad de las máquinas y de los requisitos exigidos al equipo humano.»

EL FACTOR HUMANO

En un rápido repaso cronológico encontramos que en su día se instalaron unos equipos muy buenos, con los últimos avances en el campo científico y tecnológico. A lo largo de los años de operación se han ido recogiendo experiencias operativas dentro de cada uno de los países con energía nuclear y se han creado organizaciones internacionales como INPO y WANO, que han permitido un total intercambio de información y de experiencias entre todas las centrales nucleares de los distintos países. En suma, desde el punto de vista técnico y de equipo, ha habido un seguimiento permanente.

El otro factor fundamental que debe optimizarse de cara a unos nuevos planteamientos de competencia internacional es el humano, en cuya evolución a través de los años también se ha

seguido un proceso de mejora que puede, sin embargo, ser optimizado. «Es ahí —analiza nuestro entrevistado— donde creo que debemos desarrollar una gran labor en los próximos años. Si queremos competir a medio y largo plazo con otros países, tendremos que conseguir que esos dos componentes, la máquina y el hombre, alcancen niveles relevantes.

»Desde el punto de vista humano, hemos buscado personas con un nivel académico determinado para cubrir diferentes puestos, les hemos sometido a una formación técnica muy exigente que, en el caso de los supervisores y otros profesionales relacionados directamente con la operación de la planta, se revisan periódicamente; por lo tanto, el aspecto técnico lo hemos controlado bien. Pero me preocupan más otros factores. Habría que revisar la situación actual de esas plantillas que nacieron de forma optimizada, que inicialmente aceptaron un reto tecnológico y se formaron de una manera muy completa y que ahora tienen muchos años de experiencia, pero un trabajo quizá menos tecnológico y más repetitivo. Es indudable que el último eslabón de esa cadena de optimización de una central lo vamos a tener por el lado de la organización, del personal. No sé cuánto supondrá eso en parámetros de seguridad nuclear, económico o de duración de equipos, pero no cabe duda de que por ahí pasa la mejora de todo el proceso.

»A la hora de diseñar un plan que busque el perfeccionamiento, hay que tener en cuenta que estos profesionales, que en su día recibieron una preparación y un trato diferenciado y positivo dentro del sector eléctrico, tenían unas expectativas muy amplias, que se han visto frenadas por la evolución del sector y las decisiones políticas que han afectado su crecimiento.

»Por otra parte, no debemos olvidar que el profesional nuclear en España no se siente totalmente satisfecho del lugar que ocupa dentro de la sociedad industrial, ya que vive con un sentimiento de permanente vigilancia hacia un trabajo cuyo resultado final positivo no es valorado, mientras que al menor percance se le acusa de manera indiscriminada.

»Otro aspecto a destacar es el encaje del profesional nuclear dentro de su propia empresa, cuando se trata de instalaciones de propiedad única. No cabe duda que el tratamiento que la generación nuclear recibió dentro de cada empresa, como ya se ha citado anteriormente, las exigencias de especialización que requiere la explotación de estas instalaciones, su propia normativa, etc., han sido elementos determinantes para que este grupo de profesionales se haya, de alguna forma, aislado de lo que podemos llamar parte convencional de la empresa. Esto, a mi entender, origina una situación nada conveniente que entre otros aspectos negativos nos está produciendo una pérdida clara de lo que hoy conocemos como sinergia; hay aspectos del mundo nuclear que no sólo sería conveniente, sino absolutamente necesario trasladarlos a la gestión de las centrales convencionales y, paralelamente, hay experiencias del sector convencional, que coincide con el nuclear en muchos de los equipos, que deberían aprovecharse.

»En ocasiones, aunque naturalmente no aflora claramente, el profesional nuclear considera que la función de su homónimo convencional no tiene tanta relevancia y éste, a su vez, ve al mundo nuclear como algo excesivamente complicado en sus métodos de trabajo y de dudosa eficacia para ser aplicado en su mundo.

»Por otra parte, así como el sector nuclear está muy integrado en lo referente a intercambio de experiencias e información, el mundo convencional no tiene el mismo grado de coordinación. Resulta curioso mencionar que hay mejor comunicación entre nucleares de distintas propietarias que entre térmicas y nucleares de la misma empresa eléctrica. Este es un factor adicional a tener en cuenta en el proceso de optimización. Ahí tenemos un camino por recorrer y una asignatura pendiente. Esta es una situación en la que no hay que buscar culpables; es el producto de un día a día que estamos en el momento de corregir.»

LA DIRECCION PARTICIPADA

La situación que presenta Francisco Bilbao con relación a un grupo profesional tan cualificado como el nuclear es, indudablemente, de gran interés. El hecho de que sea necesaria una adaptación a nuevas tendencias de integración origina planteamientos que deben analizarse muy cuidadosamente. «El gran reto —plantea nuestro entrevistado— está en saber cómo un profesional que lleva muchos años desarrollando una actividad de una manera determinada y con una dirección concreta no pierda la ilusión, para lo cual habría que revisar, en primer lugar, el sistema de dirección. Hasta ahora creo que hemos generado uno muy personalista en el que unas pocas personas realizan realmente tareas de dirección; el resto de los componentes son unos meros ejecutores de las directrices, no teniendo demasiadas oportunidades de participar en la elaboración de las políticas de gestión.

»Cuando esta situación se conjuga con que para el profesional la tecnología ha dejado de ser un reto, puesto que siente que la domina en gran parte, puede entrar en una fase de falta de motivación y una tendencia a la frustración y/o acomodo.

»Llegar a esto, obviamente, es estar en la situación diametralmente opuesta a la que se entiende puede ayudar al logro ya comentado de la optimización. Por consiguiente, habrá que utilizar como herramienta aquel sistema de dirección que permita conseguir que el profesional esté motivado y que esta situación sea permanente, tanto en las épocas donde el reto tecnológico ayuda como cuando éste desaparece.

»No cabe duda que esa dirección de la que hablamos tiene que tener como característica fundamental la de la participación. El profesional nuclear, sea cual sea su nivel en la organización, debe conocer claramente los objetivos anuales e hiperanuales de la organización, cómo participa con su actividad en el logro de los mismos, debe tener la posibilidad de proponer sus ideas y de discutirlos en el foro más adecuado, ver cómo su trabajo es reconocido, recibir de sus superiores la orientación debida para mejorar sus carencias, etc.

»Esto así expuesto puede hacer pensar que estamos ante un tema con un enunciado atrayente y de sencilla implantación. Sin embargo, todo aquel que ha pasado por una experiencia similar sabe de su dificultad, que un plan que trate de conseguir estos fines tiene que verse apoyado con una serie de herramientas entre las que, a modo de ejemplo y para no extenderme demasiado, me gustaría destacar la de la comunicación.

»Cuando hablamos de comunicación no nos referimos a la información. La comu-

nicación supone que se informa, se reciben comentarios que asumir y propuestas que discutir. Esto significa que una jefatura de elite donde básicamente se transmitían las órdenes, debe pasar a ser una dirección capaz de sentarse a tratar los temas, no sólo con los subordinados más directos, sino con todos los que forman parte de una organización que cuenta con ocho o diez niveles distintos, con todos los cuales es necesario el intercambio.

»En cuanto profundicemos en este tema, nos encontraremos con una problemática difícil de resolver, puesto que las líneas de dirección anteriores no han propiciado una política de comunicación/participación, que, como decimos, es necesario plantearse. Por otra parte, el coste mayor de este sistema se presenta en los máximos niveles jerárquicos, que son los que primero, y de forma más concreta, deben adaptarse a una nueva definición de dirección y que deben convencer y entusiasmar a sus subordinados para que éstos, a su vez, lo hagan con los otros niveles.

»Alguien puede argumentar si de esta forma no podemos debilitar lo que siempre se ha tenido como axioma: en una fábrica de producción de energía, como es una central nuclear, la jerarquía ha de jugar un papel muy importante. Yo esto lo cambiaría en estos momentos por otra forma de enfocar el tema: la jerarquía y la autoridad deben estar siempre presentes, pero sin que las mismas se noten demasiado.

»En estos momentos me gustaría introducir otro aspecto del tema. Hablamos de la generación nuclear, sus centrales nucleares y sus grupos de apoyo. Pues bien, de los 7.402 MW de potencia instalada en España, aproximadamente un 84,5% corresponden a instalaciones con régimen de propiedad compartida. A todo lo dicho hasta ahora, este régimen de propiedad introduce algunos matices que es necesario tener presente.

»En aquellas instalaciones donde se dé esta situación, sus profesionales se encuentran con circunstancias en las que posiblemente la política salarial les beneficie y, por otro lado, se vean potencialmente con menores oportunidades de cambio como consecuencia de formar parte de organizaciones más cerradas. No cabe duda que las personas que gerencian o dirigen estas organizaciones deben tener muy en cuenta todas las circunstancias genéricas y específicas que inciden sobre las personas de su organización a la hora de diseñar y aplicar su sistema de dirección.

»Por otra parte, las empresas propietarias tendrán que analizar cómo pueden contribuir a paliar los aspectos que inciden de forma negativa y, a través de sus órganos de gobierno, a lograr introducir en las asociaciones de las que son propietarios todos estos principios, así

como aquellos mecanismos que les permitan verificar su establecimiento y mantenimiento.

»Con todo esto no quiero decir que el proceso seguido hasta ahora haya estado equivocado, simplemente han cambiado las circunstancias. Un paralelismo lo podemos encontrar en nuestro entorno más próximo: sería un error considerar que los valores que fueron válidos hace unos años en la organización familiar, por ejemplo, puedan dar respuesta satisfactoria hoy en día.»

EL MERCADO UNICO DE LA ENERGIA

La cercanía de 1993 nos lleva a preguntarle a Francisco Bilbao sobre la influencia del Mercado Unico Europeo en nuestro país. «El sector eléctrico —afirma— se va a ver afectado con la llegada del Mercado Unico Europeo el próximo año. Este sector, que durante mucho tiempo ha tenido su razón de ser en el negocio de la electricidad con carácter nacional, ahora se está planteando la búsqueda de oportunidades de otro tipo. Las eléctricas españolas se están asociando con compañías extranjeras, desplazándose, por tanto, las fronteras de mercado de España a Europa. Dentro de unos años será normal que una empresa tenga delegaciones en distintos países, al igual que ahora las tiene dentro del territorio nacional.

»En estos momentos, y por razones que tienen otra raíz, se están comenzando a tener relaciones con los países del Este, en lo que concierne a seguridad nuclear, en la línea de ayudarles a una optimización de sus centrales. Así, por ejemplo, ingenierías españolas están entrando a formar parte en consorcios que se están constituyendo al efecto. No cabe duda que nuestra referencia a corto plazo debe ser Europa y que debemos plantearnos colocar nuestro listón lo más alto posible, puesto que la competencia va a ser tremenda y alcanzarlo sólo se conseguirá, reitero, con esa armonía de máquina-hombre-organización.

»Las máquinas, bajo nuestra vigilancia, se comportan maravillosamente, respondiendo a cualquier instrucción. Son las personas las que no siempre actúan conforme a unos determinados esquemas, aunque partan de un sistema de dirección coherente. En este tema es muy importante el qué, pero mucho más es el cómo, que no se puede estandarizar ni aprender en un libro de texto. Cada central tiene su propia historia, la cual ha contribuido a conformar a sus profesionales, por lo que entiendo que cada una de ellas necesita diseñar su propia estrategia para alcanzar los fines propuestos.»