

RECURSOS HUMANOS



El "Plan Generación 2000" define las líneas de actividad y los objetivos del Area de Generación de Iberdrola, S.A. En dicho plan se establece que nuestra organización debe reunir las siguientes características:

- a) Orientación hacia el servicio al cliente.
- b) Apertura interna y externa.
- c) Participación.
- d) Orientación hacia la formación permanente y la innovación.
- e) Desarrollo personal

Para cumplirlo, la C. N. de Cofrentes está utilizando diversos instrumentos que favorecen éste cambio de cultura empresarial:

- Plan de Participación y Mejora Continua de la Gestión.
- Comunicación Interna.
- Formación.

EL PROGRAMA DE PARTICIPACIÓN Y MEJORA CONTINUA DE LA GESTIÓN

INTRODUCCIÓN

La gestión de la calidad se ha convertido en uno de los factores básicos para la competitividad y supervivencia de las empresas.

Eso se concreta en conseguir una armonía entre las personas y la instalación; para ello hay que intentar potenciar la motivación, formación, comunicación para conseguir una mejora continua de los procesos.

Desde hace dos años, la C. N. de Cofrentes es la unidad piloto del Area de Generación en el programa de participación y mejora continua de la gestión. Este programa forma parte de un conjunto de proyectos tendentes a definir un sistema de dirección basado en la calidad y orientado a resultados.

Este programa trata de promover el análisis permanente de los procesos, la actuación de equipos de mejora y el desarrollo de cauces de participación abiertos a todos los empleados. Y su objetivo es garantizar el nivel de funcionamiento de la Central, dando respuesta a la demanda de participación de la organización mediante el modelo gestión que impulse la mejora

del día a día de todos sus procesos. El consultor de este proyecto es la empresa Sistecal, que mantiene acuerdos de colaboración con Florida Power & Light para la implantación de su modelo de Gestión de la Calidad Total.

Este modelo tiene como objetivo crear un proceso sistemático de mejora de la satisfacción del cliente, estableciendo un sistema de gestión y una cultura corporativa que incorporen los principios de la mejora de la calidad al conjunto de la organización. Este proceso se compone de tres elementos, que son:

- Los equipos de mejora de la calidad.
- La gestión de políticas.
- La calidad en el trabajo diario.

En la Central de Cofrentes se ha iniciado el proceso por los equipos. En este momento hay 24 equipos de mejora de la calidad trabajando con la dinámica y metodología del programa. Cada equipo está formado por un coordinador y entre cinco y siete miembros y es asesorado por un facilitador.

El avance del programa se plantea en tres fases bien diferenciadas:

- Una fase inicial, la actual, en la que se incide en el conocimiento del método por una gran parte de las personas de la Central y en la creación de una dinámica de equipos estable. Otro de los resultados de esta fase serán las pequeñas mejoras obtenidas por los

equipos como consecuencia de la aplicación de la metodología a problemas seleccionados por ellos.

- Una segunda fase de énfasis en la identificación y análisis de los procesos de la Central y tras la que se podrán conseguir mejoras en éstos a través de equipos formados a tal fin por personas con experiencia en el método adquirida en la fase anterior.

- Por último, una tercera fase de políticas en la que los equipos trabajarán sobre los procesos prioritarios de la Central, que serán consecuencia de las políticas establecidas por el Area de Generación de Iberdrola.

La evolución del programa en este momento permite plantear el inicio de la fase de procesos a principios de 1995.

ACTIVIDADES DESARROLLADAS

El conjunto de las actividades desarrolladas hasta la fecha son las que se representan esquemáticamente en la figura I

Como se aprecia, han existido dos etapas en esta fase que están marcadas

FI



por la puesta en marcha de los primeros equipos voluntarios en el período 92-93 y la posterior ampliación en el período 93-94, en el que nos encontramos.

Durante estos dos años, las actividades realizadas se han referido fundamentalmente a:

- Organización de la estructura de apoyo a los equipos.
- Formación de los participantes.
- Comunicación al conjunto de la central.
- Trabajo de los equipos.

ORGANIZACIÓN

La organización del programa en la Central es la reflejada en la figura II, donde el equipo guía está constituido por el Director de la Central y los Jefes de Sección dependientes directamente de él; como se puede apreciar es una organización muy simple debido fundamentalmente:

- Los protagonistas de esta fase son los propios equipos.
- El Programa no depende orgánicamente de ninguna unidad de la Central.

El enlace entre los equipos y el equipo guía, así como con la organización de línea lo realizan los facilitadores respectivos.

FORMACIÓN

Las actividades de formación han ido dirigidas a:

- Formación conceptual en el programa.
- Formación en la metodología, técnica y herramientas.

Los asistentes a las actividades formativas han sido:

- Participantes directos en el programa.
- Cuadros y mandos de la Central relacionados con los temas o miembros de los equipos.



TRABAJO DE LOS EQUIPOS

De los 24 equipos que hay en la actualidad, 20 son equipos voluntarios, denominados así por el carácter de sus miembros, y cuatro son de tarea, cuyos miembros son designados por el equipo guía. Los equipos voluntarios seleccionan sus temas de trabajo de entre una serie de áreas de mejora de gran amplitud señaladas por el equipo guía. Como ejemplo de los temas de trabajo de los equipos:

- Tiempo de obtención de repuestos.
- Información y comunicación.
- Cambios de diseño.
- Taller caliente y su descontaminación.
- Consumo de refrigerante en compresores.
- Aprovechamiento de materiales desechables.
- Mejora de los puntos de tránsito.
- Minimización de entrada y salida de zona controlada.
- Gestión de stock.
- Tiempos de incorporación en recarga.

Los equipos se reúnen en horas de trabajo, con una media de hora y media a la semana y con un porcentaje de asistencia cercano al 90 por 100.

La metodología que emplean es la ya conocida de los siete pasos del camino de la mejora de la calidad:

- Razones para la mejora.
- Situación actual.
- Análisis.
- Acciones correctoras.
- Resultados.
- Normalización.
- Planes futuros.

SÍNTESIS

Durante estos dos años de trabajo en la implantación de equipos de mejora de la calidad dentro del programa de participación y mejora continua de la gestión se han conseguido resultados favorables tanto en lo relativo a la participación de las personas como en el aprendizaje de la metodología y la creación de hábitos de trabajo en equipo. La insistencia en el programa permitirá en un corto plazo empezar a obtener resultados cuantificables de los equipos y, en consecuencia, reforzar el interés por la participación y por la mejora de todos los procesos de C. N. Cofrentes.

Como cuantificación del esfuerzo requerido y dedicado al programa sirven los siguientes datos:

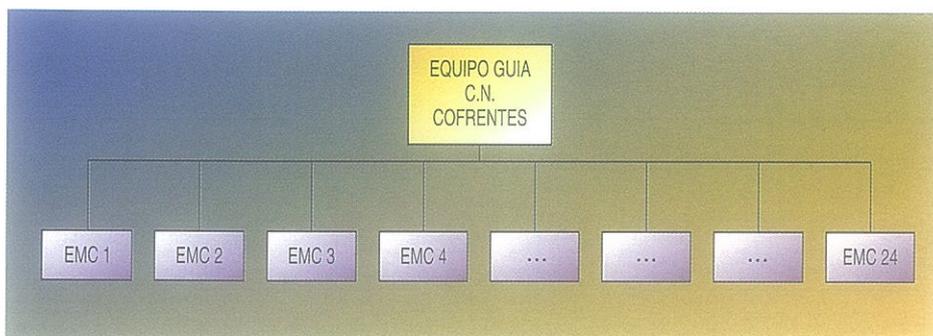
COMUNICACIÓN

Un programa como el que se está desarrollando, con un fuerte contenido participativo, necesita de la creación de un entorno que favorezca primero la curiosidad y luego el interés por participar entre todo el colectivo de la Central.

Si bien es claro que gran parte de la comunicación ha tenido lugar a través de la propia línea jerárquica, desde el primer momento ha habido una serie de actividades específicamente diseñadas que han sido:

- Carta personal del Director del área.
- Presentación del programa por parte del Director de la Central a toda la plantilla a lo largo de cuatro días.
- Envío del plan de implantación a toda la plantilla.
- Petición de voluntariedad por carta personal.
- Carta a los no seleccionados para participar en los primeros equipos.
- Carteles.
- Posters.
- Revista trimestral específica del programa.
- Charlas a todos los interesados por parte de los facilitadores.

F II



- N.º voluntarios 250 67%
- N.º participantes 170 46%
- N.º personas formadas 190
- N.º reuniones/equipo y semana 1 de 1,5 horas
- Asistencia a reuniones 90%
- Dedicación por equipo 3% en reuniones y 6% en total.
- Dedicación total de la central 3%

Si tenemos en cuenta que los objetivos que buscamos en principio son fomentar la participación, comunicación y motivación se puede considerar que el objetivo a corto plazo está conseguido, siendo la meta el conseguir la mejora continua de la calidad en todos los procesos de la Central.

COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación interna debe ser entendida como actividad estratégica, con lo que hay que establecer un plan adecuado con los medios y soportes necesarios para convertir la información en un proceso y conseguir los objetivos básicos de una buena comunicación:

- Satisfacer las necesidades del receptor.
- Mejorar las relaciones emisor-receptor.
- Mejorar el clima laboral.
- Aumentar la participación y motivación del personal.

Para ello hay que procurar escoger el CANAL idóneo, eligiendo el MEDIO más eficaz, con un CONTENIDO interesante para el receptor, que con el LENGUAJE adecuado y la PERIODICIDAD necesaria se consigan los beneficios deseados, tales como:

- a) Mejorar el clima laboral.
- b) Aumentar la motivación y participación.
- c) Mejorar el rendimiento.

Para conseguir el beneficio esperado, la comunicación interna debe reunir las siguientes ocho condiciones:

SER: NECESARIA, COMPLETA, SUGESTIVA, REAL, ACTUAL, CLARA RAPIDA y UTIL.

Hay que potenciar el flujo de información en las tres direcciones ascendente, descendente y horizontal, con lo que mejoramos el sistema de comunicación interno de C. N. Cofrentes.

Hay que tener en cuenta que la credibilidad de la dirección es clave para poder cumplir los objetivos, y esta credibilidad se aumenta con:

VOLUNTAD, TRANSPARENCIA, REALISMO, RAPIDEZ y COMPROMISO de la misma en la comunicación. En este sentido, recientemente en Cofrentes hemos mejorado tableros, instalado pantalla interactiva, creado la hoja informativa diaria, emitido la revista interna, formado equipos de mejora, incrementado las reuniones informativas, todo ello con la intención de potenciar



Curso de prácticas contra incendios.

la comunicación interna y conseguir así potenciar la organización de C. N. Cofrentes.

FORMACIÓN

La formación es indudablemente uno de los temas básicos dentro de la política de recursos humanos, con un impacto importante en la eficiencia global de la organización por dos caminos fundamentales. El primero directo, una mejor cualificación del personal mejora los resultados de la planta, y el segundo indirecto, relacionado con la motivación que suponen para el personal las acciones formativas.

Adicionalmente, dentro del ámbito nuclear, esta actividad, como tantas otras, está regulada. La impartición de la formación debe cumplir los objetivos propios de optimización de la planta y los de cumplimiento de requisitos reguladores.

En la C. N. Cofrentes, la estructura organizativa que cubre la formación depende y está soportada por la organización de formación del área de generación de Iberdrola. Esta organización da el servicio requerido por la Central, gestionando los recursos y los contratos necesarios para realizar las acciones formativas.

La identificación de estas acciones se realiza por la organización de la central y se refleja en los programas anuales de formación. Para la confección de estos programas se tienen en cuenta los planes de formación definidos tanto para formación inicial como para reentrenamiento, añadiendo las necesidades específicas del año que cada sección define.

Los planes de formación están basados en la normativa vigente aplicable y en el análisis ocupacional realizado para cada puesto de trabajo de la Central en el que, basado en las funciones y requisitos establecidos para cada puesto, se definen las necesida-

des formativas iniciales y de reentrenamiento.

La necesaria actualización de estos planes y la mejora de métodos formativos, así como la discusión y definición de los programas anuales se realiza en el ámbito de un comité de formación, que está compuesto por representantes de todas las secciones y de la sección de formación que lo coordina. Las conclusiones, planes y programas, así como las acciones necesarias para mantener los niveles de cualificación que se emiten desde este comité son aprobadas en el comité directivo de formación, cuyo presidente es el Director de la Central y donde participan como miembros el Jefe de Formación del Área de Generación y el Jefe de Servicios Técnicos Nucleares, con el asesoramiento del Jefe de Producción y el de Mantenimiento.

La realimentación necesaria sobre la efectividad de la acción formativa se realiza a través de los análisis de incidentes y otras experiencias operativas de la Central o exterior, donde se pueden identificar, a través del análisis de causas raíz de incidentes propios o de las conclusiones de los ajenos, cuando son necesarias acciones formativas adicionales, así como de la observación de la actividad diaria realizada por los supervisores correspondientes.

Todo este esfuerzo formativo ha supuesto en el año 1993 un total de 342 cursos impartidos al personal de la Central de Iberdrola, con un total de 28.000 horas/hombre, de las que la mayoría, unas 23.000, fueron impartidas en la Central. Esto supuso una media de 76 horas por persona, que corresponde al 4,54% del total del tiempo disponible del personal, siendo, por supuesto, mayor en el personal con licencia de operación, en el que las horas dedicadas por persona/año han sido de 200, de las que 50 han sido prácticas en simulador.