

LA CULTURA DE SEGURIDAD EN TRILLO

Entre los planteamientos de cultura empresarial contenidos en el Proyecto de Empresa y los de la guía INSAG-4 sobre Cultura de Seguridad del OIEA, existe una coherencia más que notable que no es de extrañar, ya que un planteamiento de continuidad a largo plazo en una empresa explotadora de una central nuclear pasa por garantizar la seguridad para lo que el factor humano (la cultura empresarial) es determinante y, por otra parte, no puede concebirse el éxito de una empresa sin la existencia de una cultura que propicie la integración de todas sus personas y la aportación de su inmenso potencial al servicio de unos objetivos compartidos.

En el Proyecto de Empresa se establecen las pautas que deben regir las actitudes y características del personal y de su estructura organizativa, configurando el compromiso permanente de la plantilla.

Consecuencia del desarrollo del Proyecto de Empresa fué la puesta en marcha de la 1ª planificación estratégica que planteaba como uno de sus objetivos la promoción de la Cultura de Seguridad, uno de cuyos planes de actuación era el de la mejora continua cuyo lanzamiento, como se ha dicho, se ligó a la realización del proceso de autoevaluación mencionado para que sirviera de punto de partida y referencia para el proceso de mejora continua que ha emprendido Trillo.

En este proceso de autoevaluación que culminó en Mayo de 1.996 se establecieron los puntos fuertes y las áreas de mejora de la Agrupación, que se agruparon en 10 Proyectos de Mejora.

Una de las acciones de mejora que afloraron y que fue priorizada por la Dirección para su desarrollo fue la de *Promover, explicitar y difundir metódicamente la Cultura de Seguridad a nivel empresarial.*



José Fernández Mesa, Subdirector de Garantía y Control de Calidad, durante una sesión de Cultura de Seguridad.

Nuestro Proyecto de Empresa no es ajeno a este concepto, como ya se ha dicho, sino que ya el primero de los *valores esenciales* que promulga es la *atención prioritaria a la seguridad*, lo que impone conceder a la seguridad la importancia que merece en razón de su significado.

En los *Principios Culturales* ya se indica también que *La Agrupación deberá disponer de una Cultura de Seguridad cimentada en la optimización de la calidad del funcionamiento de la organización* y en las Políticas Generales se manifiesta que *Existe una estrecha relación entre el nivel de seguridad de una instalación y la calidad de su organización; añadiéndose a continuación que la cultura de seguridad debe asentarse en una buena estructura organizativa, cuya concepción y funcionamiento responda fielmente al contenido de este Proyecto de Empresa.*

Es en el conjunto de Valores, Principios y Políticas recogidos en nuestro código ético

donde se aprecia la coherencia entre los elementos de la Cultura de Seguridad definida por el INSAG-4 y la cultura que se está implantado en C.N. Trillo. Elementos de esa cultura como atención a la persona; espíritu de trabajo en equipo; iniciativa, innovación y profesionalidad; transparencia y autocritica constructiva; participación y comunicación; búsqueda de la calidad sobresaliente; información sistemática, fluida y veraz; reconocimiento del trabajo bien hecho; organización claramente definida; relación cliente-suministrador; mando único y responsabilidad individualizada; búsqueda de la línea de acción directa; delegación con responsabilidad; dirección por relación directa; comunicación; formación para el desarrollo de las capacidades y otros, reflejan el compromiso sobre las actitudes a nivel de políticas, de Dirección y de los individuos que preconiza el INSAG-4.

Por ello la acción de mejora propuesta debería

DESARROLLO DEL PROYECTO DE EMPRESA

- PERFECCIONAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN
- DESARROLLO E IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE MEJORA CONTINUA

- POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS Y COMUNICACIÓN
- DESARROLLO E IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE MEJORA CONTINUA

SEGURIDAD

POTENCIAR LA CULTURA DE SEGURIDAD

GARANTIZAR LOS NIVELES DE SEGURIDAD DE LA INSTALACIÓN

MEJORA DE LA EXPLOTACIÓN

- EXPLICITAR LA POLÍTICA DE VIDA ÚTIL DE LA CENTRAL
- DISPONER DE LAS POLÍTICAS DE MEJORA DE LA FIABILIDAD DE LA CENTRAL
- DISPONER DE UN ESTUDIO EXHAUSTIVO DE LAS POTENCIALES MEJoras DE PRODUCCIÓN DE LA CENTRAL

- MEJORAR LOS SISTEMAS DE APOYO A LA OPERACIÓN, INCLUYENDO LA MEJORA PROGRESIVA DE LA INFORMÁTICA DE PROCESO
- DISPONER DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE DOCUMENTACIÓN DE ELEVADA FIABILIDAD Y REDUCIDA BUROCRACIA
- DISPONER DE UNA SOLUCIÓN AL ALMACENAMIENTO DE COMBUSTIBLE GASTADO

tratar, por un lado, de explicitar a la organización los mensajes que contiene el INSAG-4 y que conforman la Cultura de Seguridad en la Explotación de una Central Nuclear y por otro hacer ver a la organización que estos mensajes coinciden básicamente con el contenido de nuestro Proyecto de Empresa y que, por tanto, el comportamiento de los individuos y de la organización de Trillo ya está siendo asumido y compartido por todos, en la línea de la Cultura de Seguridad explicitada universalmente a través del INSAG-4.

LAS SESIONES DE CULTURA DE SEGURIDAD

Con el fin de dar cumplimiento al desarrollo de la acción de mejora sobre la Cultura de Seguridad se creó un grupo de trabajo que conformó el contenido de una sesión sobre Cultura de Seguridad cubriendo cuatro objetivos básicos para explicitar y difundir la Cultura de Seguridad de la Agrupación. Estos objetivos eran:

Identificar los principios en los que se basa la seguridad en las Centrales Nucleares. Explicar al personal los conceptos universales de Cultura de Seguridad según INSAG-4.

Relacionar los conceptos de la Cultura de Seguridad con los contenidos de nuestro Proyecto de Empresa.

Medir la Cultura de Seguridad existente en C.N. Trillo 1.



Para conseguir los objetivos propuestos, se fijaron las siguientes actividades, entendidas como etapas de una actuación global:

Actividad 1. "Definición y concreción de la Cultura de Seguridad"

- Estudio y análisis de diversos documentos, que aportaron diferentes interpretaciones y aplicaciones del concepto de Cultura de Seguridad existentes en nuestro entorno.
- Elaboración de un documento resumen del concepto de Cultura de Seguridad, que ayudó al equipo de trabajo a establecer las siguientes acciones en esta actividad.
- Definición del significado de la Cultura de Seguridad para el caso concreto de C.N. Trillo. En esta etapa se tomó la decisión de presentar el Proyecto de Empresa como el

marco en el que la Cultura de Seguridad se aplicará en la Agrupación.

Actividad 2. "Difusión de la Cultura de Seguridad"

- Diseño de unas sesiones de trabajo sobre Cultura de Seguridad, con un contenido formativo e informativo, que permitieran transmitir estos conceptos a los empleados de la Agrupación y, a su vez, facilitar entre ellos un diálogo y contraste de pareceres sobre el tema. Estas sesiones se impartieron en dos fases con el siguiente programa:

- Aspectos generales de Seguridad Nuclear.

- La Cultura de Seguridad según INSAG-4.

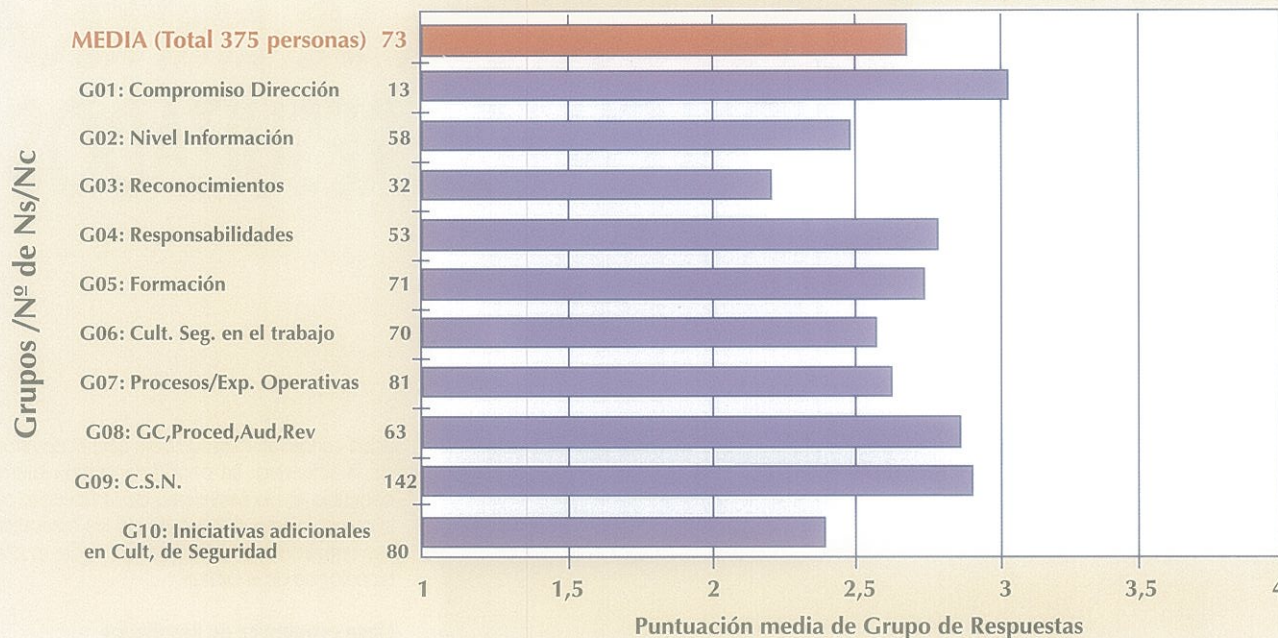
- La Cultura de Seguridad en C.N. Trillo, explicada a través del Proyecto de Empresa.

- Para su difusión a la organización, en la Fase I, se efectuaron nueve sesiones de trabajo de 8 horas, de Enero a Marzo de 1.997, que en total permitieron la asistencia de todos los titulados superiores y medios de la empresa, 139 personas.

- Dada la elevada valoración otorgada por los asistentes a estas Sesiones, la Dirección, en Marzo de 1.997, decidió ampliar su realización al resto de la Plantilla de la Agrupación. En la fase II, se efectuaron 10 nuevas Sesiones, de Abril a Junio de 1.997, a las que asistieron 236 personas.

RESULTADOS : PUNTUACION TOTAL

CULTURA DE SEGURIDAD Resultados Globales por Grupos de Preguntas según criterios de C.N. Trillo



Actividad 3. "Métrica de la Cultura de Seguridad"

Elaboración de un cuestionario para ser contestado por todos los asistentes a las Sesiones de Trabajo. El cuestionario está basado en el cuestionario propuesto por la Guía ASCOT, aplicado a la organización y adaptado al lenguaje y formas operativas de C.N. Trillo ha consistido en un conjunto de 70 preguntas que abarcan las actividades de la organización de Trillo que tienen relación directa o indirecta con la Seguridad.

- Establecimiento de un sistema de puntuación de las preguntas, tipo test, con posibles respuestas de "No sabe/No contesta" y "No"-"Sí", escalados del 1 al 4.
- Desarrollo de una aplicación informática, para efectuar el tratamiento numérico de los resultados, con posibilidad de segmentación de los resultados de acuerdo con el lugar que ocupa cada encuestado en la organización y de representación gráfica.
- Finalmente, obtención de unas métricas de los resultados, que ofrecieran una visión de la situación de la Cultura de Seguridad en la Agrupación y que pudiera periódicamente medirse tras la aplicación de las acciones de mejora detectadas.

RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Los resultados se han obtenido del análisis de las 70 respuestas de los 375 encuestados. Para facilitar la interpretación de los resultados, se

clasificaron las respuestas en 10 grupos atendiendo al tema o área de actividad a que se referían las preguntas. De esta forma se formaron los siguientes grupos:

- Grupo 01: Grado de definición de la Cultura de Seguridad en C.N.Trillo
- Grupo 02: Nivel de información sobre temas de Seguridad Nuclear que se facilita a los empleados.
- Grupo 03: Reconocimiento de actitudes positivas del personal frente a la Seguridad en C.N.Trillo.
- Grupo 04: Definición de responsabilidades
- Grupo 05: Formación y capacitación
- Grupo 06: Aplicación de la Cultura de Seguridad en la realización de los trabajos diarios.
- Grupo 07: Procesos y Cultura de Seguridad. Experiencia Operativa
- Grupo 08: Garantía de Calidad, procedimientos, auditoría, control y revisión
- Grupo 09: Consejo de Seguridad Nuclear. Ingeniero Residente
- Grupo 10: Iniciativas de Cultura de Seguridad adicionales a las oficiales

Se efectuó una valoración cualitativa realizada sobre los resultados de la encuesta para cada uno de los Grupos de preguntas y una valoración cuantitativa de la que se ha obtenido una puntuación que da una referencia del nivel de implantación de la Cultura de Seguridad en la organización.

Del conjunto de ambas valoraciones se han extraído una serie de conclusiones de gran valor para establecer acciones de mejora a futuro

que favorezcan la implantación de una Cultura de Seguridad en línea con el Proyecto de Empresa y el INSAG-4 y que se convierta en una actitud permanente de la Organización y los individuos.

PROPUESTA DE ACCIONES

Como consecuencia del análisis efectuado de los resultados de la encuesta, se han identificado y puesto en marcha las siguientes acciones de mejora.

- Informar a la plantilla de los resultados de las encuestas realizadas en el marco de las Sesiones de Cultura de Seguridad.
- Informar periódicamente a la plantilla de la Agrupación de las actuaciones y resoluciones significativas de los Comités y Organizaciones que velan por la Seguridad Nuclear en C.N.Trillo.
- Mantener vivo el concepto de Cultura de Seguridad en C.N.Trillo, mediante líneas de actuación de divulgación.
- Difundir a la plantilla la aplicación a C.N. Trillo de la experiencia operativa tanto interna como externa.
- Fomentar la presencia y conocimiento de los mandos en las actividades diarias de su personal, debiendo extenderse a todos los niveles de la línea de responsabilidad.
- Medición periódica y sistemática del grado de avance de la implantación de la Cultura de Seguridad mediante encuestas periódicas.