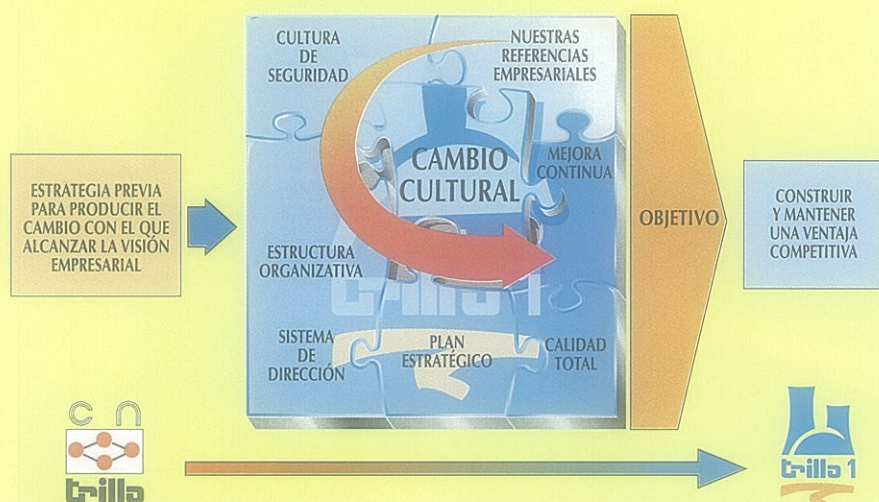


EL CAMBIO CULTURAL EN C.N. TRILLO ANTE LA LIBERALIZACIÓN DEL MERCADO ELÉCTRICO

NECESIDAD DE PRODUCIR UN CAMBIO CULTURAL

ACTUACIONES BÁSICAS



ANTECEDENTES

El sector eléctrico, y en consecuencia el sector nuclear, ha venido desarrollando un gran esfuerzo para prepararse y lograr adaptarse al nuevo marco de liberalización de la economía, que en lo referente al mencionado mercado, ha terminado de perfilarse con la publicación de la Ley Eléctrica de fecha 27 de Noviembre 1997.

En sintonía con esta situación, Central Nuclear Trillo 1 ha estado desplegando una intensa actividad durante los últimos cuatro años, tratando de adelantarse a las situaciones derivadas de unos escenarios que supuestos en 1993, se han ido haciendo realidad, con una mayor exigencia que la inicialmente prevista.

El trabajo desarrollado durante este tiempo ha estado guiado por cinco líneas de actuación, con el primer objetivo de conducir a un cambio en la cultura de la Organización de C.N. Trillo, para en segundo lugar, estructurar dicha Organización y sus recursos en forma acorde con los nuevos desafíos y condicionantes derivados de la liberalización del mercado energético.

Toda esta labor se ha realizado con la premisa

incuestionable de mantener la seguridad de la Central y su producción, en los niveles que acreditan mundialmente al parque nuclear español en una posición de ventaja.

Los pasos seguidos en este proceso que ha culminado con los resultados del último cuadro, se exponen a continuación:

LAS CINCO LÍNEAS BÁSICAS DE ACTUACIÓN

- La primera actuación consistió en el establecimiento de las Referencias Empresariales, redefiniendo la **Misión**, la **Visión** deseada y los **Valores** postulados ante la nueva situación de cambio.

A partir de un primer enunciado propuesto por la Dirección, que se analizó en el seno de un grupo específico de trabajo, se concluyó el texto definitivo, tras una serie de reuniones que recogieron los comentarios que agruparon a todos los empleados. Esto ocurría en Septiembre de 1994.

- Una segunda actuación en paralelo con la anterior, consistió en definir la **Estructura**

Organizativa y el Sistema de Dirección.

Cinco Subdirecciones y dos niveles de organización (unidad y sección), junto con un Sistema de Dirección colegiado, a través de un Comité de Dirección, apoyado por los Comités de Desarrollo Organizativo y el Comité Estratégico, y dos grupos "Task-force" - Sistemas de Información y Simulador- terminaron de configurar aquella.

Se hizo un énfasis notable en fomentar la relación "**cliente - suministrador**" extendiéndola a todos los procesos operativos, y en el trabajo enfocado hacia éstos y no a las tareas, asegurando el conocimiento en cada escalón y unidad responsable de su misión y de la visión corporativa.

- La tercera línea ha estado enfocada a potenciar el desarrollo de la **Cultura de Seguridad** y atender a la propia seguridad de la Instalación. No se trataba de descubrir nada nuevo, sino de mantener la máxima tensión en un asunto en el que nunca se puede bajar la guardia.

Fruto de esta convicción ha sido el desarrollo del Programa A.E.O.S., que ha surgido de la experiencia operativa obtenida y permite actualizar la Central, justo cuando se cumplen los diez años de operación, habiéndonos servido, al mismo tiempo, para potenciar la capacitación y el dominio del Proyecto por nuestro personal.

Entre las acciones relacionadas con la difusión de la cultura de seguridad, cabe destacar, que se ha efectuado una primera encuesta a todo el personal sobre este importante asunto, para medir el grado de percepción existente, y que se han emprendido las acciones derivadas del análisis de sus conclusiones.

- La cuarta línea de actuación ha consistido en elaborar un **Plan Estratégico** con un horizonte de cuatro años (1996-2000), que conjugase la responsabilidad de mantener un importante activo financiero, con una vida tecnológica superior a 40 años, y la nueva situación del mercado eléctrico, que exige asegurar la

ACTUACIONES BÁSICAS DE LA AGRUPACIÓN



competitividad y la rentabilidad de la inversión, en forma coherente con las señales del mercado.

Este Plan se ha diseñado tras efectuar un análisis DAFO de la empresa -estableciendo las líneas estratégicas: seguridad, eficacia, tecnología y entorno, derivados de la Misión Empresarial-, y con los datos de referencia obtenidos de un Programa de "Benchmarking" realizado con las centrales de Gösigen (Suiza), Grohnde (Alemania), Olkiluoto (Finlandia) y Callaway (EE.UU.).

Las líneas estratégicas planteadas deben dar una respuesta a la política supranacional que propugna asegurar el suministro, avanzar en la eficiencia energética, utilizar soluciones competitivas y respetar el medio ambiente.

- La última línea seguida se ha enfocado para dar una respuesta a la necesidad de afrontar un programa de "Calidad" que asegure la continuidad de la eficacia y eficiencia empresarial y humana, en un nuevo entorno y con una perspectiva de largo plazo.

Para ello y tras una serie de visitas a Centrales y Empresas eléctricas, se optó por implantar un sistema de "Calidad Total", efectuando una primera autoevaluación, según el modelo europeo E.F.Q.M., y a continuación, poner en práctica un Proyecto de Mejora Continua, con el apoyo de un Consultor exterior.

Todas las anteriores actividades, hay que recordar, están enmarcadas en lograr un "Cambio Cultural" en la Organización y en lograr su adaptación a esta situación de cambio, motivo por el cual, adquirió importancia decisiva el **Plan de comunicación**, necesario para conseguir la sintonía entre el mensaje directivo, su comprensión por la Organización, y en consecuencia, en el logro de los resultados.

EL PLAN DE COMUNICACIÓN

Es conveniente dedicar unas líneas para reflexionar sobre este tema, pues acostumbrados a un mundo tecnológico y procedimental rígido, como el que necesariamente debe imperar en una Instalación Nuclear, puede resultar difícil de entender la importancia de su puesta en práctica.

El ejercicio de la función directiva demanda, a partir de un código de creencias y valores y la fi-

jación de una meta u objetivo deseado, definir políticas y estrategias, en base a las cuales desarrollar el necesario liderazgo para ponerlas en práctica. Y esto hay que explicarlo.

Las comparaciones directas, los textos escritos, la utilización de símbolos e imágenes asociadas a las ideas, junto con las diferentes reuniones, son completamente imprescindibles para llevar a cabo el desempeño directivo. Por ello, es muy importante un Plan de Comunicación que ordene estas actividades.

Las acciones más significativas que se han desarrollado en el marco del Plan han sido:

- La creación de un nuevo logotipo y la explicación de su simbolismo.
- La edición de un Boletín de Comunicación Interna, que lleva impresos 24 números, donde se han expuesto ideas y planteamientos surgidos desde importantes puestos de decisión.
- La publicación de cuatro monografías: "La necesidad de competir y el cambio cultural de la empresa"; "Diseño Organizacional"; "Construir y mantener una ventaja competitiva: El camino de C.N. Trillo 1"; y "Nuevos retos de la Calidad". Además del reparto del "Proyecto de Empresa" y de un documento guía para desarrollar el "Proyecto de Mejora Continua".

- El desarrollo de reuniones de participación.
- La instalación de pantallas informativas con información corporativa.
- La realización de encuestas tanto a los empleados como durante la recarga, en base al contenido del Proyecto de Empresa que define como valor esencial lo que es cada día más importante en la gestión de una Instalación Nuclear: la transparencia informativa indispensable para conseguir la necesaria credibilidad, a nivel de persona y de organización, como componente indisoluble al desarrollo de la Cultura de Seguridad.

EL CAMBIO CULTURAL EN LA ORGANIZACIÓN

Somos conscientes de la intensidad con que se ha aplicado del Plan de Comunicación y de la multitud de mensajes transmitidos y de los medios utilizados. Quizás se haya superado la saturación.

Pero cuando se tiene la responsabilidad de conducir una Organización anclada en un sistema que acreditaba los costes, hasta un nuevo mundo donde el precio del kWh es fijado por el mercado y esos costes son ahora un sustraendo con respecto al beneficio empresarial, y éste es demandado para lograr una rentabilidad competitiva de la inversión, no puede uno quedarse corto en esfuerzos.

El momento presente nos solicita hacer mayor el margen del beneficio, es decir incrementar nuestros ingresos y disminuir nuestros costes. Esto, que no supone ninguna novedad en cualquier negocio, tiene como característica en el Sector Nuclear, que tiene que ser entendido que no sólo es compatible, sino que es inherente a la Seguridad. Porque sabemos, empíricamente, que las Centrales más seguras son también aquellas que son más rentables. Este es el hecho diferencial y en este marco debe entenderse la competitividad en la producción nuclear.

El cambio cultural propugnado para cada uno



de los miembros de nuestra Organización tiene un mensaje último sencillo de exponer, pero de una gran complejidad en su aplicación: la respuesta está en cada uno de nosotros.

A partir de un cierto momento, la capacidad de mejora se decanta hacia la creatividad y la iniciativa surgidas de cada puesto de trabajo, pues es fruto de la suma de los conocimientos adquiridos, la experiencia y el grado de dominio profesional o maestría en el oficio.

Esto puede enunciarse desde el punto de vista del negocio como un incremento de la productividad. Observado desde la perspectiva humana de cada profesional y de cada puesto de trabajo, significa progresar en el conocimiento y en el bien hacer. En definitiva, en la profunda satisfacción personal que surge cuando superamos nuestras propias metas y hemos ampliado nuestras propias capacidades.

Ambos planteamientos tienen un área de confluencia, "ganar-ganar", en el enunciado de algunos consultores, que debe alcanzar su dimensión correcta, y lo cual, creo firmemente, es un área susceptible de mejora en la Sociedad española.

Dicho esto, adquieren su significado y la debida interpretación los mensajes que hemos transmitido a la Organización: flexibilidad, polivalencia, iniciativa, delegación o empowerment, trabajo en equipo, enfoque a las propias competencias y de los resultados, etc.....En definitiva pasar de buenos a mejores, con el horizonte, siempre inalcanzable, de alcanzar la "excelencia" en nuestro desempeño, humano y profesional.

LOS RESULTADOS Y LAS EXPECTATIVAS.

Siempre este apartado será el más importante, pero sólo acabaremos interpretándolo correctamente, si es analizado junto con los antecedentes que han posibilitado su logro.

Esta Dirección sabe que cuenta con una buena tecnología y con un magnífico equipo humano.

COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN



Disponer de un **conjunto de valores compartidos**, explicitados a modo de **REFERENCIAS EMPRESARIALES**, es fundamental para la consecución de un objetivo común en toda la Agrupación: **Cumplir con nuestra misión.**

Este cumplimiento se traduce finalmente en la **contribución al desarrollo sostenible de nuestra comunidad social**, proporcionándole, en condiciones óptimas, un bien básico: la energía eléctrica, cuyos servicios finales -movimiento, iluminación, confort, calor y frío- propician la **CREACIÓN DE RIQUEZA** y la mejora de la **CALIDAD DE VIDA** y el BIENESTAR. Por ello, como contraprestación, recibiremos de la sociedad la recompensa adecuada.

La Agrupación adopta, ante sí misma y ante su entorno, el compromiso expreso de fidelidad y práctica del ideario sustentado por los nueve **VALORES ESENCIALES** que a continuación se relacionan:

1. ATENCIÓN PRIORITARIA A LA SEGURIDAD.
2. ATENCIÓN, CONFIANZA, COMPRENSIÓN Y RESPETO A LA PERSONA.
3. ALTO NIVEL ÉTICO Y ABSOLUTA INTEGRIDAD.
 - JUSTICIA.
 - SOLIDARIDAD.
 - HONESTIDAD.
 - RESPONSABILIDAD.
 - EJEMPLARIDAD.
 - HUMILIDAD.

4. ESPÍRITU DE TRABAJO EN EQUIPO.
5. ÉNFASIS EN LA ACCIÓN CON LA DEBIDA REFLEXIÓN.
6. INICIATIVA, INNOVACIÓN Y PROFESIONALIDAD.
7. PERSEVERANCIA EN EL ESFUERZO Y AFÁN DE SUPERACIÓN.
8. TRANSPARENCIA Y AUTOCRÍTICA CONSTRUCTIVA.
9. PARTICIPACIÓN Y COMUNICACIÓN.

La visión compartida de estos valores y su adopción como punto de referencia permanente, junto con el compromiso personal y solidario con ellos de todos nosotros, constituyen las bases estables sobre las que se sustenta la cultura, el estilo y la manera de ser y actuar de la Agrupación. Ellos son mucho más importantes que nuestra estructura organizativa, que nuestros planes de acción y que nuestros sistemas de gestión.

Ningún interés de tipo personal debe alterar estos valores, ni puede tampoco mediatizar las decisiones que estarán dirigidas al cumplimiento de la misión y del reto empresarial establecidos.

Este **COMPROMISO** expreso con el Conjunto de Valores, lo suscriben en nombre de todo el Equipo Directivo:

El Gerente

El Director

Eduardo Díaz Río
Eduardo Díaz Río

Carlos Perea Elías
Carlos Perea Elías

Central Nuclear de Trillo I, A.I.E., Septiembre de 1994

Sabe que progresar en la mejora, siempre posible, es cada vez mas dificultoso. Sabe que inherente a su responsabilidad está la continuidad en la exigencia, en mantener la tensión necesaria - que ahora es amplificada desde el exterior -, y que esta exigencia no puede ser rebajada, pues de lo contrario retrocederíamos. Cualquier mejora que logremos tendrá un indudable efecto multiplicador positivo sobre la economía y la sociedad, al permitir eliminar ineficiencias y derroches de recursos.

Cuando se redactó el Plan Estratégico, se concibieron escenarios exigentes, que finalmente han resultado escasos, ante el empuje del entorno. En cualquier caso, estamos satisfechos del camino que hemos recorrido en Central Nuclear de Trillo, aunque siempre se podrá decir que hubiera podido ser mayor. La "Visión anticipada"

que ha guiado nuestra política de actuación ha quedado confirmada por una realidad en la que nos vemos ahora inmersos y que evoluciona de la forma más exigente.

Como enunciado final de los logros alcanzados en esta etapa podemos resumir los siguientes:

- Se ha llevado a cabo el Programa AEOS de mantenimiento y mejora de la seguridad, consiguiendo la Planta, durante su realización en estos cuatro años, un factor de carga medio del 87,68%.
- Hemos incrementado la potencia nominal hasta 1066 MW, logrando una producción adicional diaria de casi 1 GWh
- En términos constantes, los gastos de Operación y Mantenimiento han disminuido un 22%, y la inversión recurrente, un 46%.
- La productividad ha crecido un 23%.
- La Organización está progresando en el desarrollo de sus capacidades y en el encauzamiento de una actitud enfocada hacia la "excelencia empresarial".

Pero estos resultados, si bien importantes, son parciales de cara a la "Visión planteada para los próximos cuatro años. El nuevo Plan Estratégico plantea de cara al año 2.002 alcanzar una duración de la parada de recarga de 25 días; incrementar la potencia de la Central en un 2%; reducir los costes operativos, en términos reales, un 11%; y un 13%, los costes de combustible. En definitiva, incrementar un 3,7% la generación y reducir los costes un 11%, para situar el precio de nuestro producto en el entorno de las 2 ptas. el kWh. Este es el nuevo reto que aceptamos, teniendo en cuenta que estamos inmersos en un proceso de cambio, cuyo orientación está definida, pero cuyos resultados y consecuencias finales pueden ser diferentes a las hoy supuestas. Nuestra Central está preparada para afrontar los nuevos rumbos que dicta la economía y la Sociedad, y tenemos puesta nuestra mirada en un futuro con más de treinta años.

EVOLUCIÓN DE LOS PARÁMETROS DE NEGOCIO

