

Entrevista

JUAN JOSÉ PÉREZ TORRENT

Gerente de ANA.-C.N.Vandellós II

La gestión unificada de las centrales de Ascó y Vandellós II es una de las experiencias más interesantes que ha tenido el sector nuclear español en los últimos años. Para conocer en profundidad su evolución y las perspectivas de futuro previstas, viene a nuestras páginas su Gerente, Juan José Pérez Torrent.

Ingeniero Industrial y Diplomado en Ingeniería Nuclear y en Alta Dirección de Empresas por el IESE, Juan José Pérez Torrent cuenta con una trayectoria en el campo nuclear que ha superado los veinticinco años. Su primera experiencia profesional fue en la puesta en marcha del Grupo II de la central térmica del Besós, pero muy pronto, en abril de 1974, se incorporó al proyecto de CN Ascó como Jefe de control de diseño del proyecto, asumiendo la Dirección Técnica de CN Vandellós II en 1980. En septiembre de 1986 fue nombrado Gerente Adjunto de la Asociación Nuclear Ascó, cargo que ha ocupado hasta mayo de 1998, cuando es nombrado Gerente de ANA-CNV II.



LA CONVERGENCIA

A principios de 1998, y dentro de las diversas actuaciones emprendidas por las empresas eléctricas españolas para adaptarse a un mercado liberalizado, se inició el proceso de implantación de la gestión unificada de las centrales nucleares de Ascó y Vandellós II. Ambas instalaciones tienen características comunes, como las mismas compañías propietarias (aunque con distintos porcentajes de participación), la misma tecnología y una situación de vecindad. Estos factores, todos ellos estructurales, «han ido propiciando -en palabras de Juan José Pérez Torrent- una convergencia en la gestión de ambas centrales desde hace algunos años. El panorama en el que está inmerso nuestro sector, adaptándose a un mercado liberalizado y con un ritmo intenso, determina que las propietarias decidan, a principios del año pasado, dar un paso cualitativamente significativo en este proceso de confluencia, consistente en la unificación de la gestión de las dos centrales.

»Los factores clave de esta unión han consistido básicamente en la integración en una sola organización de otras dos inicialmente completas, unificando las áreas

“Uno de los determinantes básicos de nuestro proyecto es lograr una cultura empresarial única en dos plantas.”

administrativas, las divisiones técnicas de soporte y, naturalmente, capturando todas las sinergias de las áreas operativas que componen la gestión de la central. En esta línea, estamos buscando la eliminación de interfases y duplicidades entre organizaciones soporte, pero no sólo propias, sino de ingeniería y suministrador principal. En definitiva, se trata de una organización única con objetivos compartidos para las dos centrales.

»Añadiría que partíamos de dos asociaciones que ya contaban con una biografía madura y que, por consiguiente, habían creado su respectiva cultura, próxima pero distinta, y lo que estamos tratando de conseguir es una cultura común. En esta misma línea de razonamiento, hay que tener en cuenta que, por su propia naturaleza, cada planta debe tener una inequívoca identificación de responsabilidades y, por consiguiente, desde el

principio hemos cuidado con suma atención que en ningún momento se produjera una confusión en esa responsabilidad. Es por ello que uno de los determinantes básicos de nuestro proyecto es lograr una cultura empresarial única aplicada en y para dos plantas.»

LA NUEVA SEDE

Uno de los cambios más significativos, al menos para el observador externo, es el cambio de las oficinas, que se han trasladado de Barcelona al nuevo edificio construido en el emplazamiento de Vandellós II. Como nos explica su Gerente, «esta decisión de concentrar las diversas dependencias de las dos asociaciones en un punto próximo a las plantas, produce economías naturales inmediatas y una mejora en la eficiencia de las relaciones operativas entre todos los grupos de soporte y las centrales.»

»La elección del lugar ha sido debida a la mayor facilidad de comunicación con las ciudades con las que tenemos que realizar más gestiones (Madrid y Barcelona) y tenido en cuenta también, de forma especial, al personal con residencia en Barcelona, para el que el traslado supone un esfuerzo personal considerable.»

LA REESTRUCTURACIÓN SOCIETARIA

Teniendo en cuenta la complejidad de este cambio, que implica a diferentes propietarios para cada planta, nos interesamos por el proceso seguido desde el punto de vista de la estructura y los organigramas. Nos explica su Gerente que «siguiendo un orden jerárquico, cada Asociación tiene nominalmente, como corresponde a la figura de propiedad y de explotador responsable, sus órganos rectores, siendo la Junta de Administradores respectiva el máximo responsable de la administración y de la relación institucional con terceros, así como del nombramiento de un gerente. A partir de ahí, y teniendo en cuenta que ya existían ciertos precedentes de coordinación y de convergencia en la gestión, se produce una simplificación de los actos de gobierno. Por ejemplo, las reuniones mensuales de la Junta de Administradores se realizan de manera simultánea para las dos asociaciones. Lo mismo procuramos hacer con otros órganos importantes, como los comités técnicos y el de seguridad del explotador de cada central, ya que, aunque cada planta tiene sus órdenes del día propias, en las discusiones y los análisis que se producen, buena parte de los temas son de aplicación común.

»Desde el punto de vista de administración contable, hay que atender las obligaciones que comporta el hecho de tener dos asociaciones, con las respectivas comunidades de bienes de cada central, una en el caso de Vandellós y dos en el de Ascó, puesto que cada unidad tiene porcentajes distintos. Esto introduce algo más de complejidad en la gestión contable pero, desde el punto de vista de la gestión técnica, la única cuestión que se plantea es la atención a las respectivas necesidades que marca la explotación de las centrales. Los órganos rectores de las dos organizaciones, con una denomina-

“ *La actitud positiva de los representantes sociales ha sido fundamental para llevar a cabo esta operación.* ”

ción específica, están actuando de manera sinérgica para que los diversos comités y órganos que las constituyen obren de forma integrada y unitaria, si bien manteniendo formalmente la figura de cada central en función de sus propiedades.»

LA LOGÍSTICA COMO FACTOR CLAVE

Dentro del conjunto de actividades que implica la gestión unificada de las dos centrales, hay un capítulo al que la nueva organización ha dado una importancia destacada, y al que hace expresa referencia su Gerente. «Una de las sinergias capturadas ha sido la logística de compras y repuestos. Nuestra respuesta organizativa ha sido la creación de una dirección de logística, con un perfil técnico-económico pronunciado (que se puede identificar por la experiencia y el perfil de los profesionales que hemos puesto al frente) que busque, desde una óptica conocedora de la actividad técnica, una adecuada obtención del factor de escala. Estamos dando los pasos para crear un único almacén al servicio de las dos centrales, lo que requiere un contacto profundo con los técnicos responsables y una disciplina de criterio de gestión y utilización de recursos técnicos y tecnológicos muy intensiva. Las dos organizaciones tenían distintos grados de avance en las diferentes áreas y puedo afirmar que estamos captando lo mejor de cada una.

»Por otra parte, y como complemento a este tema, es importante señalar que, entre las dos asociaciones, contamos

con profesionales familiarizados con las nuevas tecnologías que están desempeñando un papel decisivo. Por ejemplo, Vandellós II ha sido la primera planta que ha canalizado todas las actividades de actualización del Informe Final de Seguridad por la vía informática, de acuerdo con el Consejo de Seguridad Nuclear. Éste es un botón de muestra significativo de que estamos introduciendo, de una manera decidida, estas técnicas.»

LA POLÍTICA DE PERSONAL

La unificación de dos asociaciones, que cuentan al inicio del proceso con una estructura organizada e independiente, implica duplicidades que requieren una reducción de personal. Este aspecto es, sin duda, uno de los más complejos por su repercusión personal en ambas plantillas.

A este respecto, Juan José Pérez Torrent reconoce que «esta unificación ha determinado la necesidad de preparar una salida del personal excedente, conjugando, al mismo tiempo, esa regulación con la estructuración de una sistemática acorde con lo que requiere la explotación de las centrales.

»Hay que tener en cuenta que partíamos de dos empresas, cada una con su convenio y su propia representación social. Tras un periodo relativamente corto pero intensísimo de discusión y análisis, ambas representaciones de nuestros trabajadores han entendido claramente que la operación que venimos haciendo, en su propia concepción, en su estructura y en el desarrollo, está orientada esencialmente al beneficio de la continuidad y la mejora de la actividad laboral. Por ello, tengo que agradecer su actitud, que ha sido uno de los factores fundamentales para poder llevar a cabo esta operación.

»Desde el punto de vista material, los acuerdos comportaron que las dos representaciones eligieran un comité de negociación único, conservando la personalidad de cada empresa. Con esta premisa, y después de una negociación profunda, intensa y muy seria se acordó aceptar la integración, respetando los derechos laborales respectivos de cada convenio y de cada persona.

»El segundo aspecto que se negoció fue la instrumentación para regular la simplificación de las estructuras que comportaba la reducción de personal.

“ *La labor de equipo es esencial en la explotación de las centrales nucleares* ”



Juan José Pérez Torrent, Francesc Perramón, y Matilde Pelegrí en un momento de la entrevista.



La Gerencia y el Equipo Directivo de las centrales Ascó y Vandellós II en el nuevo edificio sede.

Esencialmente, debíamos encontrar una vía que lograra el objetivo de respetar los derechos individuales y, al mismo tiempo, también las obligaciones y los derechos de la empresa, como explotador responsable de dos centrales nucleares.

»Por otra parte, una de nuestras principales obligaciones empresariales es preservar el patrimonio que, en conjunto e individualmente, tienen las personas como consecuencia de la experiencia y el aprendizaje acumulados a lo largo de su historia. Por tanto, teníamos que hallar una vía que conciliara el respeto a los derechos individuales con esta obligación empresarial. Y hemos encontrado la fórmula, de acuerdo con la representación social, según la cual la empresa puede retener a las personas por un periodo máximo de cinco años (aunque creo que los tres primeros serán decisivos), que se va a aprovechar para tratar de instrumentar el relevo generacional, el trasvase del patrimonio técnico, del oficio. Este acuerdo es uno de los aspectos de los que me siento más satisfecho.

»El tercer aspecto formaba parte de nuestro proyecto: la unificación física de los diversos puntos de trabajo que teníamos en las dos asociaciones. Como ya he dicho, se optó por un centro operativo cerca de las centrales, lo que comportaba alcanzar un acuerdo respecto a la forma de realizar el traslado.

»En resumen, el objetivo era lograr un acuerdo con la representación social y, finalmente, la sustanciación de estos tres principios: el reconocimiento de una actuación integrada conservando los dos convenios, obtener la fórmula de regulación de empleo compatible con unos periodos suficientes para que, estructurándolos adecuadamente, se pueda capturar toda la experiencia y trasladarla hacia personal de nuevo ingreso, consiguiendo el relevo generacional, y acordar las condiciones para el traslado de la sede.»

La primera gran prueba de la efectividad de la nueva estructura ha sido la recarga de Vandellós II, que sumaba a la importancia de ser la décima el cambio de turbinas para lograr un aumento de potencia térmica. El Gerente se siente orgulloso de la respuesta del personal, ya que «hemos empezado a constatar la colaboración sumamente constructiva de profesionales de ambas plantas trabajando en un objetivo común como era esta recarga. Esto no es más que la demostración de que uno de los rasgos culturales de nuestra organización (que no es retórico porque lo tratamos de vivir cada día) es el sentido de equipo, que hará posible el futuro de este proyecto.

»Si en prácticamente todos los proyectos empresariales, la labor de equipo es básica, en la explotación de centrales nucleares es esencial, y siempre más importante que las mejores individualidades profesionales.»

EL RELEVO GENERACIONAL

El proceso de reducción de plantilla ha tenido como consecuencia un relevo generacional, originado también por la propia evolución del sector nuclear español, cuya experiencia en construcción dio paso, hace más de una década, a la explotación como único campo de desarrollo profesional.

Para Juan José Pérez Torrent, «en este proyecto, la formación es una herramienta básica. Si ya en las centrales nucleares la formación ha estado siempre presente, siendo esencial en nuestro trabajo, cuando concurre una circunstancia como la actual se convierte en un elemento absolutamente clave e imprescindible.

«El relevo generacional tiene como pieza fundamental la generosidad personal»

«Competitividad o Seguridad: Un falsodilema»

»La necesidad de llevar a cabo un relevo generacional –que quizás se produce también en otros sectores pero generalmente de manera más gradual– requiere poner en consonancia una serie de factores, como la sistemática de la formación y la articulación de los profesionales de formación internos y externos. Al respecto, quiero señalar que nuestro sector cuenta con una gran fortaleza representada en empresas como Tecnatom, con la que contamos –como no podía ser de otro modo– para esta actividad.

»Deseo, en este punto, destacar un hecho importantísimo. Estimo que un relevo generacional, aparte de todos los conocimientos académicos, técnicos y procedimentales, en los que la sistemática de transmisión es fundamental, no se puede improvisar. Todo ello requiere de una transmisión del «oficio», que es en realidad una mezcla empírica de muchas cosas. De hecho, hay oficios, como el mantenimiento, en el que, aparte de su articulación en forma de procedimiento, las personas son muy importantes porque encierran gran cantidad de experiencia y de vivencias. Por lo tanto, en una operación como la que estamos desarrollando, en la cual se produce un encuentro en el tiempo de personas que optan por irse con otras que entran o que, siguiendo en la organización, ocupan una posición distinta, tiene como pieza fundamental la generosidad personal. Deseo reconocer que, en todo este proceso, la respuesta de nuestro personal de Ascó y Vandellós ha sido muy positiva, y es uno de los factores que me anima a mirar con esperanza y optimismo el futuro.»

Ampliando lo dicho al ámbito del sector nuclear, una preocupación que se genera en los procesos de reducción de personal es la posible pérdida de capacidad tecnológica, especialmente si tenemos en cuenta que el sector nuclear español ha alcanzado unas cotas de operación muy altas dentro del panorama energético mundial. Para el señor Pérez Torrent, «en una situación como ésta, lo más importante es que las personas y las entidades clave de nuestro sector tengan un conocimiento cabal de dónde y de qué modo tienen depositado su patrimonio de conocimientos, repartido no sólo en los que estamos a cargo de la explotación de las centrales, sino en un conjunto de empresas y otras entidades, siendo esencial que cada una de ellas haga una especie de inventario de sus valores intelectuales y profesionales. Esa identificación es esencial a la hora de tomar decisiones ineludibles para nuestro

“ *La explotación segura de nuestras centrales es viable y rentable. Nuestra obligación es pensar en el medio y largo plazo* ”

sector y para otros semejantes que requieren, en Europa y en todo el mundo, una adaptación al cambio para competir adecuadamente.»

COMPETITIVIDAD Y SEGURIDAD

El funcionamiento de las centrales nucleares ha estado basado, desde sus comienzos, en el mantenimiento de la seguridad como principio básico. Compaginar los requisitos de competitividad en un mercado abierto con la seguridad es el objetivo actual. A este respecto, Juan José Pérez Torrent es claro. «Tengo el convencimiento de que el dilema entre competitividad o seguridad es, a la postre, un falso dilema. Estas centrales, para ser rentables, tienen que ser seguras. No es concebible en el entorno de las sociedades occidentales una aproximación distinta. De hecho, en las estadísticas que podemos constatar en todos los países, vemos que las plantas más seguras son las de mejor rendimiento y eficiencia; no hay ninguna excepción. Pero este falso dilema no lo es de principio, se llega a él a través de la propia experiencia de explotación, y se traduce en tener una cultura de seguridad acorde con lo que reclama y requiere la operación de los elementos que tenemos en nuestras manos. Esta misma cultura es la que produce en el resto de la planta una forma de trabajar eficiente, más segura y, en definitiva, una disponibilidad mucho más alta.»

En este ámbito de la seguridad, el Gerente de ANA-CNV II hace una especial referencia al Consejo de Seguridad Nuclear. «Su función es tan importante en un país de ámbito occidental y democrático que si no existiera habría que crearlo. En este nuevo proceso que estamos afrontando, de la misma forma que ha ocurrido hasta ahora, existe una adecuada comunicación entre nuestras dos centrales y el Consejo, hallándonos inmersos en realizaciones de todo tipo, en las cuales coincidimos con la tendencia de los países más destacados que nos deben servir de referencia. Por ejemplo, estamos realizando acciones y proyectos basados en el Risk Based Performance, comprobando que los países más significados en nuestro entorno tecnológico están en esa línea. Considero muy importante que la actua-

ción del CSN nos transmita claridad en la prioridad de los requerimientos; esto ayudará a que nosotros mismos tengamos definidas esas prioridades de una forma adecuada.»

MISIONES OSART

El intercambio de experiencias entre los profesionales del campo nuclear ha sido fomentado, especialmente en la última década, por los organismos internacionales, muy especialmente el OIEA a través de sus misiones OSART. La central de Ascó recibió una de estas misiones durante 1998 y sobre ella nos habla Juan José Pérez Torrent.

«Una central nuclear es lo suficientemente grande como para contar con su propia personalidad y biografía, pero lo suficientemente pequeña para contar con todas las vivencias de un aprendizaje. Por tanto, es esencial la coordinación y la ayuda entre las centrales de nuestro entorno próximo y de los órganos internacionales a los que pertenecemos. La metodología OSART, que vivimos el año pasado en Ascó, es autoestimulante, aunque al principio puede representar una cierta incomodidad y requerir mucha dedicación. Contamos con la presencia, durante un tiempo suficiente, de expertos acreditados que demostraron saber preguntar muy bien y llegar a todos los rincones. Cada área, cada profesional, se enfrenta a un auténtico reto, que es también un estímulo, al ser sometido a un examen profundo por colegas que están a su vez coordinados y dirigidos por personal del OIEA absolutamente independiente.

»La misión tiene una duración de entre dos y tres semanas, y requiere una preparación intensa durante los meses previos. Se hacen recomendaciones y sugerencias y se identifican buenas prácticas que, en nuestro caso, han sido nueve en distintas áreas. Según expusieron en las conclusiones, los expertos encontraron un equipo con profesionalidad y destacaron el buen estado de la instalación, haciendo referencia a un desarrollo y utilización de la informática suficiente, pero que debe mejorar. Evidentemente, desde la cultura empresarial unificada nos hemos comprometido a aplicar las lecciones aprendidas de la misión OSART tanto para Ascó como para Vandellós.

»Este sistema de evaluación y contraste nos parece estimulante, por lo que dentro de unos dos años vamos a hacer en Vandellós II otra línea de actuación semejante, un Peer Review, que se sustancia en una revisión independiente enfocada a toda la operación, teniendo a WANO como organismo coordinador.»

EL FUTURO

Desde su amplia experiencia en el campo nuclear y su actual responsabilidad, queremos conocer la opinión de nuestro entrevistado sobre el futuro de la energía nuclear, cuyos buenos resultados no parecen motivo suficiente para su aceptación por parte de la opinión pública. «Tengo la sensación de que todos los países occidentales están reflexionando sobre la continuidad de la tecnología nuclear. Lo que sí creo es que la explotación segura de las centrales es viable y rentable y que nuestra obligación es pensar en el medio y largo plazo, lo cual requiere adoptar decisiones y estrategias que no siempre tienen respuesta en el ejercicio en que se toman.

»Desde el punto de vista de los que directamente estamos respondiendo de la explotación de las centrales, nuestra mejor manera de hacer llegar a la sociedad la bondad de nuestra actividad es a través de la eficiencia. El mejor comunicador hacia los informadores y hacia la opinión pública es el buen resultado. A mi modo de ver, si no se adoptan decisiones sobre temas de mucho calado, consustanciales con la explotación, como el almacenamiento de los residuos de alta actividad, va a ser difícil que esta tecnología, técnicamente tan avanzada, pueda estar presente en el futuro en unas condiciones adecuadas.

»En cualquier caso, nuestro objetivo es continuar manteniendo una operación excelente. En ese sentido, quiero señalar que el conjunto de las unidades de Ascó y Vandellós II ha supuesto, en 1998, del orden del 71% de la energía eléctrica consumida en Cataluña. Esto, por sí mismo, es tan cuantitativo que se convierte en cualitativo. Por otra parte, considero importante resaltar que nuestras relaciones con el entorno son satisfactorias, y no sólo por necesidad sino por vocación, porque una central nuclear tiene una presencia destacada en su entorno, nuestros hijos viven aquí y gran cantidad de profesionales de la zona trabajan para nosotros. En definitiva, queremos a nuestro territorio, y la mejor manera de demostrarlo es respetándolo a través del cuidado de su medio ambiente. Al mismo tiempo, naturalmente, existe una relación abierta con los representantes sociales y políticos, con los que mantenemos una línea de actuación transparente, dialogante y cordial, que nos planteamos también, a través de una gestión conjunta, para el futuro.»

“ *El mejor comunicador es el buen resultado* ”