

LA CULTURA DE SEGURIDAD

Rafael GASCA
PINILLA



Vista general de las salas de control de Ascó y Vandellós II.



INTRODUCCIÓN

En nuestros días, los principios fundamentales de la seguridad nuclear son ampliamente conocidos y aplicados por la práctica totalidad de los explotadores de instalaciones nucleares. Sin embargo, la experiencia nos ha demostrado que la gestión de la seguridad a largo plazo, exige la adopción de políticas que vayan más allá del mero cumplimiento de las normas de diseño y de los procedimientos operacionales. La mejora continua de los niveles de seguridad, requiere el desarrollo de una amplia cultura de seguridad a todos los niveles de una organización en la que la alta Dirección desempeñe una función rectora visible y coherente.

Dejando a un lado la definición establecida en INSAG-4, debemos decir que la cultura de seguridad es una amalgama de valores, estándares, ética y normas de comportamiento aceptable, que llevan al individuo a mantener

una actitud de autodisciplina en la mejora de la seguridad, más allá de lo requerido por la legislación o los requisitos reguladores.

Esta cultura de seguridad puede constituir una aportación significativa al principio de defensa en profundidad.

La evaluación externa independiente y la autoevaluación, de las que ya hemos hablado en otro artículo de esta revista, son elementos muy importantes en el fortalecimiento de la cultura de seguridad.

Para finalizar esta introducción, es importante señalar que la cultura de seguridad no sólo aplica a la seguridad nuclear sino también a la convencional y personal.

ETAPAS DE LA CULTURA DE SEGURIDAD

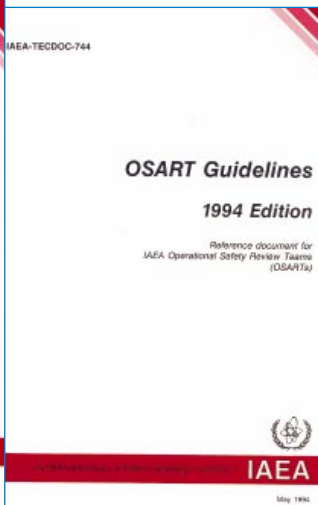
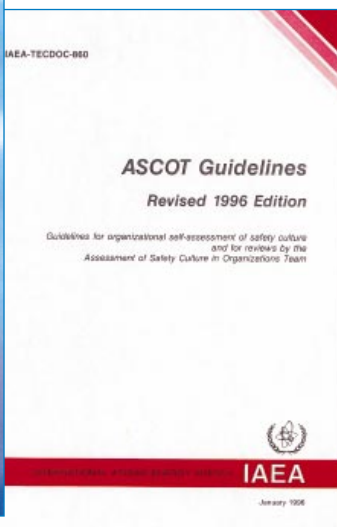
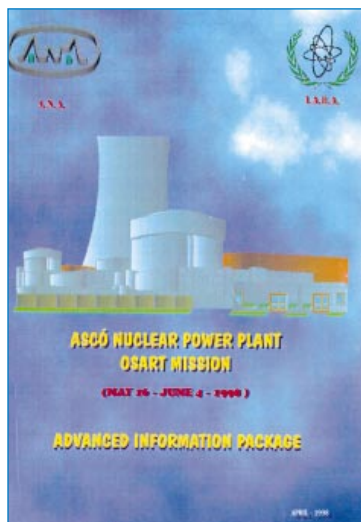
Casi todas las organizaciones que participan en actividades nucleares tienen en común la preocupación por la seguridad y por el mo-

do de mantenerla y mejorarla. Sin embargo, existen bastantes diferencias en la forma de interpretar la cultura de seguridad y en las actuaciones que llevan a cabo para promover su mejora.

La IAEA ha identificado tres etapas de desarrollo de la cultura de seguridad, caracterizadas por una diferente comprensión y receptividad sobre el efecto que el comportamiento y las actividades de las personas tienen sobre la seguridad. Esta clasificación proporciona un método de medida que las organizaciones pueden utilizar para realizar un autoanálisis.

Etapas I. Seguridad basada únicamente en leyes y reglamentos

La organización considera que la seguridad es un requisito externo y no un aspecto de conducta que contribuiría al éxito de la organización.



Hay poca conciencia acerca de la actitud y comportamiento humanos, así como ninguna disposición a analizar tales aspectos.

Se considera que la seguridad es una cuestión exclusivamente técnica y que el simple cumplimiento de normas y reglamentaciones es suficiente.

Esta política se traduce en signos tales como:

- problemas no anticipados
- pobre comunicación interna
- actitud punitiva frente al error
- los resultados a corto plazo prevalecen sobre las consecuencias a largo
- aislamiento entre servicios y con el exterior
- conflictos no resueltos

Etapas II. La seguridad es un objetivo de la organización

En esta etapa, la Dirección percibe la importancia del comportamiento en materia de seguridad, aun cuando no exista presión normativa.

Aunque hay una conciencia cada vez mayor de las cuestiones relacionadas con la con-

ducta, este aspecto está en gran medida ausente de los métodos de gestión de la seguridad que comprenden soluciones técnicas y de procedimiento.

Juntamente con otros aspectos de la empresa, el comportamiento en materia de seguridad se aborda en términos de objetivos y metas.

La organización comienza a analizar por qué el comportamiento en materia de seguridad ha llegado a estabilizarse, y está dispuesta a buscar el asesoramiento de otras organizaciones.

Esta política se traduce en signos tales como:

- la Dirección fomenta la comunicación entre Departamentos.
- la respuesta ante los errores es poco punitiva y se centra en la adición de controles, vía procedimiento, y en el reentrenamiento.
- se aplican técnicas tales como la gestión por objetivos.
- la organización está más abierta para aprender de otras compañías, especialmente en técnicas y buenas prácticas.
- se empieza a prestar mayor atención al impacto de los aspectos culturales sobre el trabajo, pero todavía no se acaba de comprender la razón por la que el aumento de controles no mejora los resultados en áreas relativas a la seguridad.

Etapas III. La seguridad siempre puede mejorarse

La organización ha adoptado el concepto de la mejora continua y lo aplica al comportamiento en materia de seguridad. Se da una especial im-

portancia a las comunicaciones, la capacitación, el estilo de gestión y la mejora de la eficiencia.

Todos pueden colaborar y son conscientes de las repercusiones que pueden tener los problemas de conducta sobre la seguridad.

El progreso se realiza paso a paso y nunca se detiene.

Esta política se traduce en signos tales como:

- la organización actúa estratégicamente prestando atención al largo plazo y anticipando los problemas.
- no existe conflicto alguno entre seguridad y producción, sino interdependencia.
- no existe actitud punitiva frente a los errores, y las acciones se centran en la modificación de los procesos de trabajo.
- la organización recompensa no sólo a los que producen u obtienen resultados, sino también a aquellos que soportan el trabajo de otros o mejoran los procesos.

A modo de resumen, podemos decir que en cada etapa las organizaciones hacen frente a sus problemas de tres formas distintas:

- etapa 1 → soluciones técnicas
- etapa 2 → soluciones basadas en procedimientos y reentrenamiento
- etapa 3 → soluciones basadas en el comportamiento y en la cultura

PRESENTE Y FUTURO EN ANA-CNV II

Siguiendo el esquema del apartado anterior, podemos afirmar que ambas Agrupaciones han dado sobradas muestras de haber superado el primer estadio, ya que se han desarrollado mejoras no requeridas por los organismos reguladores y que afectan a áreas relacionadas con el comportamiento humano. En concreto y a modo de ejemplos, son de destacar las siguientes:

- Organización de un seminario sobre cultura de seguridad, impartido por la IAEA y con la participación de personal de otras empresas invitadas.





Seminario ASCOT sobre cultura de Seguridad.

- Realización de una autoevaluación de la cultura de seguridad, tomando como referencia la metodología ASCOT de la IAEA y con una amplia participación del personal propio.

- Elaboración e implantación, a lo largo de varios años, de un plan para la prevención del error humano que contemplaba, entre otras, las siguientes acciones:

- elaboración, impartición de seminarios, apoyados con videos de producción propia, sobre calidad y cultura de seguridad, tanto a personal de plantilla como a contratistas.

- desarrollo de nuevos procesos para la supervisión del estado de la planta y de la actuación de los suministradores de servicios.

- establecimiento de criterios para la redacción, uso, divulgación y mejora continua de los procedimientos.

- implantación de técnicas de autocomprobación personal de acciones.

- actividades de promoción de la mejora del comportamiento.

- La aplicación, pionera en España, de técnicas tales como las evaluaciones funcionales de sistemas de seguridad, la evaluación de la seguridad en parada a través de funciones críticas de seguridad, el análisis de sucesos mediante metodologías HPE y ASSET, los recorridos críticos por planta, etc. En todos los casos, se han impartido seminarios de formación y/o facilitado los procedimientos de detalle a otras empresas del sector.

- Realización de autoevaluaciones basadas en la guía OSART de la IAEA.

- Sometimiento voluntario a evaluaciones externas tales como ISO o WANO, y aplicación de procesos de autoevaluación de la seguridad operacional.

- Establecimiento y distribución de la Carta de Identidad de la organización integrada ANA-CNV II, conteniendo nuestra misión como organización, la visión o imagen que intentamos presentar ante los demás y las políticas que pretendemos aplicar en las áreas de Seguridad Nuclear y Protección Radiológica, Calidad, Medio Ambiente, Prevención de riegos laborales, Factor humano y Rentabilidad económica.

Este documento, considerado de utilidad en la promoción de la mejora de la seguridad, se transcribe al inicio de esta revista.

Por todo lo anterior, consideramos que

el objetivo a medio plazo de la nueva organización integrada ANA-CNV II, debe ser el afianzamiento de su posición en la zona alta de la etapa II para, a continuación, alcanzar la etapa III.

Para lograr el objetivo anterior, teniendo presentes los condicionantes que plantea el proceso de integración ANA-CNV II, se ha optado por la inclusión de las acciones de mejora en los planes ya previstos, en lugar de crear uno específico.

En concreto, la mejora será consecuencia de las siguientes actuaciones:

- Plan General de Acciones derivadas de la Misión OSART, basado en los siguientes elementos:

- Aplicación, no sólo a ANA, sino al conjunto de la organización integrada.

- Inclusión tanto de las acciones incluidas en el informe de la misión, como de las lecciones aprendidas en el proceso de preparación.

- Elaboración de planes específicos para tres áreas básicas:

- Gestión. organización y administración.

- Formación

- Servicios planta

- Establecimiento de un programa formal de autoevaluación, que ya ha sido descrito en otro artículo de esta revista.

- Benchmarking interno consecuencia de la propia integración y reorganización de ANA-CNV II.

- Otros Benchmarking externos tales como el ya programado para el área de la evaluación interna independiente.



La cultura de seguridad y la aceptación pública, dos aspectos fundamentales.