



# Juan José Pérez Torrent

*Gerente  
de las centrales nucleares  
Ascó y Vandellós II*

*Cinco años atrás, Nuclear España dedicaba su número monográfico a la gestión unificada de las centrales nucleares Ascó y Vandellós II.*

*Asumir la gerencia de ese proyecto, el primero que se producía entre dos centrales nucleares españolas, con todas las*

*complejidades técnicas y humanas que ello implicaba, no parecía tarea fácil.*

*Juan José Pérez Torrent lideró este cambio, y hoy vuelve a las páginas de nuestra revista para abordar los aspectos más importantes de este proceso, convertido ya en una realidad que mira al futuro con optimismo, gracias a los buenos resultados de las instalaciones y al equipo humano que las conduce.*

## LA ENERGÍA ELÉCTRICA Y SU PRODUCCIÓN SEGURA

"La energía es un elemento multiplicador de la actividad humana". Así la define Juan José Pérez Torrent, quien comenta que, "por su capacidad de transformarse, la energía eléctrica tiene una característica de capilaridad que la hace muy particular. Siempre he pensado que si los griegos hubiesen dispuesto de energía eléctrica, la habrían conceptualizado como *deidad polimórfica*".

Y producir esta energía es precisamente el cometido de las centrales de

Ascó y Vandellós II, tres grupos nucleares que suman una potencia total de 3.147 MWe y que han producido, desde el inicio de su actividad comercial, más de 400 millones de MWh.

Para su gerente, "el rasgo más característico de las centrales nucleares de Ascó y Vandellós II en los últimos años es la permanencia de los altos índices de disponibilidad y el mantenimiento de los programas de producción y de recargas.

Estos buenos resultados se traducen, tanto en las centrales catalanas como en el resto del parque nuclear español, en la contribución de las centrales nu-

cleares a la garantía de suministro de energía eléctrica y a la estabilidad de la red. "Estos son conceptos muy ligados al servicio a la sociedad, que representa –en definitiva– la misión principal de nuestra empresa, siempre instalados en el concepto prioritario de la seguridad".

## LA SEGURIDAD, ELEMENTO PRIORITARIO

Transcurridos seis años desde el inicio del proceso de integración, que coincidió con la liberalización del



Juan José Pérez Torrent y Matilde Pelegrí directora de "Nuclear España", durante la entrevista.

mercado eléctrico, la experiencia confirma que una teórica contraposición entre eficiencia económica y seguridad no es real. "En los países significativos para nuestra actividad, la dicotomía eficiencia-seguridad no existe. Sabemos perfectamente que ambos factores van asociados, porque sólo se puede producir de una manera: con seguridad", afirma con claridad Pérez Torrent.

Para el gerente de ANAV, "la cultura de seguridad, además de ser primordial, es probablemente el mejor antídoto para obviar uno de los retos que cualquier explotación puede suscitar a las personas que integran la organización: instalarse, sin darse cuenta, en una rutina exitosa".

### LA GESTIÓN INTEGRADA Y LA AUTOEVALUACIÓN

Son muchos los factores a tener en cuenta cuando se plantea la integración de las diferentes áreas de una empresa. "Nuestro objetivo es alcanzar una gestión integrada que dé razón y sentido a todo el conjunto de actividades con las personas y con las instalaciones. De la misma manera que el conjunto del sector, apostamos por la integración de todas las políticas, tanto de seguridad, calidad, medio ambiente, prevención y factores humanos, como de rentabilidad económica. Es una forma de organizarse basada en las cuatro fases de la mejora continua: la planificación, la ejecución, la evaluación y la acción. De todas ellas, en nuestras actividades siempre ha tenido un énfasis muy destacable la evalua-

ción, entendida en todas sus dimensiones: externa, efectuada por el organismo regulador, y también autoexigida dentro de nuestro sector. En definitiva, dicho enfoque de la gestión es consistente con nuestras políticas formuladas en el marco de Mejora del Proceso Regulador".

"Aquí quiero destacar una autoevaluación estructural, que actúa como una evaluación externa, a través de instrumentos tales como las misiones OSART del OIEA, o los Peer Review de WANO. Son sistemas en los que el conjunto del sector se autoevalúa y se instala en una dinámica en la que se proyecta la tensión de mejora que genera una insatisfacción positiva".

"Con nuestro propio proceso de autoevaluación -afirma el gerente de ANAV- pretendemos que cada profesional tenga un mecanismo de autointerrogación constructiva en su trabajo. Este conjunto de evaluación es una pieza fundamental en las cuatro fases de la mejora continua, puesto que de ella se derivarán los *inputs* que, debidamente jerarquizados, estructurarán nuestra planificación a medio y largo plazo". En todo ello, son básicas la transparencia con el Ente Regulador y la identificación con los objetivos de cultura de seguridad y mejora continua entre los Propietarios Explotadores Responsables de las centrales, los gestores de las mismas y de cada una de las personas que trabajan para ellas.

### EL RELEVO GENERACIONAL

Los planteamientos gerenciales del proceso de unificación se enfrentan,

Sólo se puede producir de una manera: con seguridad

claramente, con uno de los aspectos más delicados: la gestión de los recursos humanos.

En el caso de las centrales Ascó y Vandellós II, esta unificación se ha producido partiendo de dos centros de explotación que compartían tecnología, una distancia razonable entre ellos, las mismas empresas propietarias y, lógicamente, dos organizaciones prácticamente dobladas en todos los aspectos. La necesidad de buscar una respuesta que permitiera racionalizar los recursos humanos en el proceso llevó a la puesta en práctica de un expediente de regulación de empleo (ERE). "En este momento, el ERE está prácticamente culminado -afirma el gerente de ANAV- y nos ha permitido abordar el relevo generacional con garantías de continuidad.

"Este relevo sólo podía gestionarse utilizando como base prioritaria la formación. De todas las herramientas que tenemos en las manos, las más importantes son el conocimiento y la profesionalidad. Por consiguiente, el establecimiento de este relevo generacional, que naturalmente ha tenido que ser gradual, se basaba en que los solapes se produjeran mediante una sistemática en la cual las personas de la organización que cambiaban de responsabilidad o las nuevas incorporaciones fueran solapándose ordenadamente con sus antecesores, tras pasar por un intenso periodo de formación, tanto genérica como específica".

Si bien los resultados tienen que verse bajo una óptica de medio y de largo plazo, afirma Pérez Torrent que "ya hemos tenido varios escenarios en los que, de una manera progresiva, hemos ido relevando las responsabilidades, durante el curso normal de la explotación y, especialmente, durante el periodo de recargas, que es el gran momento en el que concentra el mantenimiento de las instalaciones. De hecho, en las últimas recargas la inmensa mayoría de las funciones, tanto en Ascó como en Vandellós, han sido desempeñadas por personas que cuando iniciamos este proceso ocupaban otras funciones, o por nuevas incorporaciones a la organización".

La cultura de seguridad es el mejor antídoto para no instalarse en una rutina exitosa

Para el gerente, "en un proceso de relevo generacional, la virtud principal es la generosidad personal, y tengo que significar que la hemos recibido de nuestros profesionales que han cambiado de responsabilidad o que han dejado la empresa".

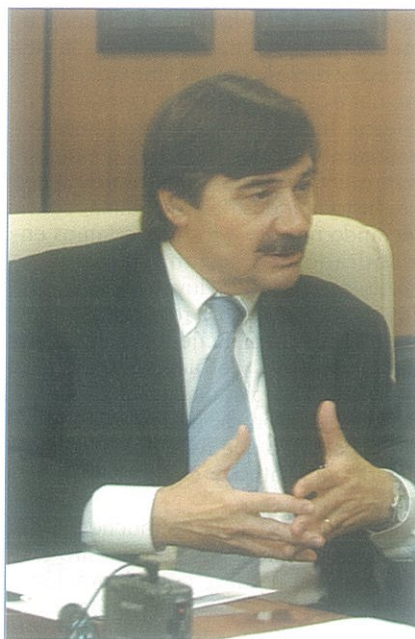
### LA MOTIVACIÓN DE LOS NUEVOS PROFESIONALES

La búsqueda de nuevos profesionales es un reto para el sector nuclear, que puede no ser percibido por ellos como una alternativa de futuro. A este respecto, afirma Juan José Pérez Torrent que "en algunos países occidentales hay cierto desencanto por parte de las nuevas generaciones de profesionales para incorporarse a nuestro campo. Sin embargo, tengo que decir que en todas y cada una de las plazas de nueva incorporación hemos podido escoger entre expedientes muy buenos. Es interesante destacar que los rasgos de las nuevas generaciones que ya están ejerciendo sus funciones responden, en general, a los mismos que se encuentran entre los profesionales jóvenes de otros campos, que solicitan de la empresa una incorporación comprometida para que se cuente con ellos, más que una mayor o menor categoría laboral. La participación es un valor más apreciado que la jerarquía.

"También quiero destacar con satisfacción una mayor presencia de la mujer en las áreas técnicas, una realidad que están empezando a caracterizar a nuestra organización".

### UN CONVENIO COLECTIVO ÚNICO

Al inicio del proceso de unificación, tanto Ascó como Vandellós II tenían sus propios convenios colectivos. A este respecto, nuestro entrevistado indica que "el proceso de integración empresarial, cultural y operativa debe culminar, como es lógico, en la integración del marco de las relaciones laborales más importante, representado por el



convenio colectivo. Durante el año 2003, tras las naturales y minuciosísimas discusiones con los representantes sindicales de nuestros empleados, alcanzamos un acuerdo que dio como fruto un convenio único para todos. Éste es para nosotros uno de los signos de culminación de la integración. Debo significar que hemos contado con un espíritu de colaboración por parte de los representantes sindicales que ha sido fundamental para alcanzar un acuerdo".

### LAS CENTRALES Y SU ENTORNO: UNA RELACIÓN DE CONFIANZA

Las zonas situadas alrededor de las centrales nucleares han experimentado una evolución económica y social notable, desde la época de finalización de la construcción. "Quiero pesar -afirma Pérez Torrent- que forzosamente la presencia de nuestras instalaciones y de nuestros empleados ha sido uno de los vectores que ha influido en ello.

La mayor presencia de la mujer en las áreas técnicas es una realidad que caracteriza a nuestra organización

El relevo generacional sólo puede gestionarse utilizando como base prioritaria la formación

"Por los rasgos de nuestra actividad, es esencial generar confianza en el trabajo de cada día. Esto es importante con toda la sociedad, pero de una manera especial con nuestro entorno. Pero hay que tener en cuenta que la confianza no se puede exigir, se inspira. Y se inspira a partir de una actuación diaria. La relación de integración con el entorno pasa por muchas actividades del día a día de la empresa como tal y de sus empleados y sus familias. Por otra parte, lógicamente tenemos relación colaboradora con las diversas instituciones, como los ayuntamientos, los *Consells Comarcals*, las instituciones docentes y las organizaciones empresariales. De hecho, representamos la concentración de profesionales más alta de la industria de Tarragona desde el punto de vista empresarial, con una generación de empleo de calidad y estable".

### LA ENERGÍA COMO PARTE DE NUESTRA CULTURA

"La energía en general, y la energía eléctrica específicamente, está empezando a ser un supuesto implícito para nuestra cultura". Así lo indica Juan José Pérez Torrent, para quien, sin embargo, la generación de energía es "un acto técnico que supone una interacción con el medio ambiente".

"La introducción de la conciencia ecológica, que considero un hito importante en la historia de nuestra civilización, está atravesando por un proceso que la lleva, como ocurre con todos los grandes paradigmas a los que llega la humanidad, a formulaciones reduccionistas."

Desafortunadamente, parece que se necesitan crisis energéticas, siempre de origen geopolítico, para tomar conciencia en profundidad de la problemática mundial de la energía, crisis en las que estas interpretaciones, de pronto, empiezan a cuestionarse.

"En mi opinión, la energía nuclear debe tenerse en cuenta no sólo en la actualidad sino en el análisis de cuál

La confianza  
no se puede exigir,  
se inspira

es la respuesta mas adecuada para el futuro. La utilización de esta energía, y de todas las que componen la cesta energética, es una discusión que debe ser necesariamente participativa, en la que todos tenemos una responsabilidad de información y de coherencia”.

La definición del mapa energético que habrán de tener los países en una perspectiva de medio y largo plazo es de tal trascendencia que no pueden depender de situaciones coyunturales. Para Pérez Torrent, sería necesario alcanzar un pacto de Estado que, “por razones obvias desde el punto de vista físico, geográfico y económico, en el caso de España debería estar en el contexto europeo”.

### LOS PROFESIONALES, LA EXPERIENCIA Y EL FUTURO

La energía nuclear, además de su respuesta como garantía de suministro, estabilidad de la red y reducción de los

gases de efecto invernadero bien conocidos, tiene otra dimensión: la humana y profesional. La implantación y actual explotación de las centrales nucleares ha dado una pléyade de profesionales que, en cantidad y calidad, está siendo la más numerosa de nuestra historia industrial energética, considerando no sólo a los que estamos encuadrados en organizaciones de explotación sino incluyendo también a los técnicos del ente regulador y a los profesionales del conjunto de empresas suministradoras de bienes y servicios. No tiene comparación con cualquier otra generación de tipo térmico o hidráulico, en lo que se refiere a la intensidad cuantitativa y cualitativa de empleo.

“Tengo constancia de muchos profesionales relacionados con nuestro sector que han nutrido, con innovación y de formas de hacer, otras campos de la industria y de la actividad empresarial en general. Por consiguiente, además de los factores antedichos, la energía nuclear presente y la proyección en el futuro debe verse también en esta dimensión. No hay ninguna producción en el presente que tenga esta densidad por kw instalado y producido de empleo y ocupación cualitativa como la nuestra. Por consiguiente, este es otro de los efectos no sólo históricamente sino también en el futuro.

“De otra parte, la experiencia acumulada de explotación en el sentido técnico y de gestión, de formación y

La sociedad debe ser  
responsable de la opción  
energética que escoja

entrenamiento, de inducción de I+D+I, es un factor que avalaría la posible instalación, rentabilidad y fiabilidad de nuevas instalaciones en el futuro. Cuesta encontrar otros procesos productivos en los que, de un modo sistemático y usufructuando la conexión continuada con los explotadores nucleares de otros países tecnológicamente significativos, se proceda a las inversiones de mejora continua de las instalaciones, dando razón de la idoneidad para la operación segura y fiable de su vida productiva, actual y futura”.

### LOS NUEVOS PROYECTOS NUCLEARES

El sector nuclear europeo ha recibido con satisfacción la noticia sobre la aprobación de un nuevo proyecto de central nuclear en Finlandia, y también destaca el impulso que los países del lejano oriente dan en este momento a sus planes de construcción de centrales, como camino idóneo para resolver sus necesidades energéticas.

Para Pérez Torrent, “el caso de Finlandia es significativo, porque ha sido una decisión basada en una participación activa, crítica y responsable, integrando el posicionamiento sobre el almacenamiento de los residuos de alta actividad. Es, en definitiva, la síntesis de la dialéctica que antes he mencionado, pero llegando a la decisión de la manera más participativa posible. A mi modo de ver, su mérito reside en el método y en el hecho de haberla planteado sin el apremio de una crisis mundial de energía”.

“El hecho de que Finlandia sea un país no muy grande y con cultura democrática, posiblemente ha propiciado y facilitado este proceso, pero creo que deberíamos recoger los rasgos más significativos de la metodología aplicada, porque lo esencial es que la sociedad sea responsable de la opción que ha escogido. De lo contrario, estaremos expuestos a decisiones abordadas como consecuencia de cambios o crisis, y no de planteamientos lúcidos y realistas de futuro”.



De izquierda a derecha: Ángel Munárriz, Francesc Massana, Rafael Gasca, Ricardo González, Juan José Pérez Torrent, Santiago Martínez, Ramón Sabaté, Eugeni Vives, Rafael Fernández, Conrad Dubé, Francisco Figuerola, Ángel Fernández.