



CENTRAL NUCLEAR JOSÉ CABRERA. CLAVES DE LA ÚLTIMA ETAPA: LAS PERSONAS Y LA ORGANIZACIÓN

JOSE CABRERA NUCLEAR POWER PLANT. KEYS TO THE FINAL STAGE: THE PEOPLE AND ORGANIZATION

El anunciado cierre de Zorita, ha requerido la puesta en marcha de determinados mecanismos de gestión para facilitar la adaptación al cambio de la organización de la central nuclear José Cabrera y de sus profesionales, manteniendo los niveles de seguridad y eficiencia en los mejores valores posibles. Los planes y actuaciones en este sentido, que se describen brevemente en el Artículo, se han realizado implicando, además del personal propio, a los diferentes niveles de UNION FENOSA, sus contratistas, y el entorno próximo, habiéndose conseguido en la última etapa los resultados que se esperaban.

The announced closure of Zorita has required that certain management mechanisms be implemented to facilitate adaptation to change by the Jose Cabrera nuclear power plant organization and its professionals while maintaining the safety and efficiency levels at the best possible values. The plans and actions to this end, which are briefly described in the Article, have been carried out by involving not only the plant staff but also the different levels of UNION FENOSA, its contractors and the nearby area, with achievement of the expected results in the final stage.

EL FINAL DE LA VIDA DE LA CENTRAL

Es de sobra conocido, para los que trabajamos en este campo, que la vida de una central nuclear finaliza con una fase de transferencia a ENRESA para proceder a su desmantelamiento (reciclaje) con objeto de eliminar todo rastro de residuos, radiactivos o no, del emplazamiento. Los últimos años de vida conforman un proceso dinámico que va a pasar por fases muy diferenciadas:

EXPLOTACIÓN – PARADA DEFINITIVA – TRANSFERENCIA- DESMANTELAMIENTO

A lo largo de estas fases los requisitos exigibles a la instalación van a ser diferentes, por lo que son necesarios cambios en la organización que deben ser preparados y definidos con suficiente anticipación.

Cada una de ellas se concibe con exigencias de seguridad diferentes y específicas, lo que conlleva superar un nuevo licenciamiento con una fuerte carga de trabajo documental.

Por otra parte, el final de la vida de explotación, etapa muy prolongada que en nuestro caso alcanzó casi los 38 años, abre un periodo de incertidumbre para muchas personas que han realizado una parte muy relevante de su carrera profesional en la instalación.

Además, el final de vida de la central José Cabrera no se produjo de la forma natural prevista en la reglamentación (solicitud del propietario) sino por decisión ministerial. Esto originó un clima de desilusión en una organización que había “hecho los deberes”, ya que había cumplido todas las condiciones técnicas reflejadas en el anterior permiso de explotación y se consideraba acreedora de un nuevo permiso hasta el final de vida de la planta (2008).

Para agudizar el problema, el acortamiento de la vida útil se apoyó en deficiencias en la cultura de seguridad, lo cual obligaba a realizar en paralelo una mejora de la cultura de seguridad valorable y demostrable como soporte de los últimos años de operación de la Central.

Traemos a colación estos hechos no con ánimo de polémica, sino con el de describir un proceso y el entorno en el que se debía desarrollar, aunque no es fácil resistir la tentación de pensar, una vez más, en un ejemplo de mal uso del concepto de “cultura de seguridad”, que como dice el refrán, lo mismo sirve para un roto que para un descosido.

LA DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Muchas veces se dice, y creemos que es así, que la correcta definición de un problema puede suponer el 50% de su solución.



Esquema temporal .

Estábamos en el inicio de un proceso que costaba aceptar (somos humanos, por tanto, subjetivos) por imprevisto e injusto. Además de desilusionados, con una gran carga de incertidumbre por el futuro profesional de muchas personas y teniendo la obligación de mejorar a cortísimo plazo si queríamos seguir operando la central sin demasiados sobresaltos.

Para la definición de las carencias en cultura de seguridad, que hubo que considerar junto con otros aspectos ligados a la proximidad del final de la vida útil de la instalación, contamos con un asesor externo, que fué Little Harbor. Tenemos que decir que comprendieron la situación y nos ayudaron, a nosotros y a la organización, a identificar y definir el problema. Les tenemos que reconocer lo acertado de su trabajo así como las relaciones humanas que su equipo supo establecer, sin menoscabo de su independencia, con personas claves de nuestra organización. Esto resultó muy importante de cara a un aspecto que es imprescindible para comenzar a mejorar: aceptar que existen problemas.

Ello pasó por aceptar como irreversible la situación y tomar la decisión de adaptarse a la misma.

Frente a la incertidumbre, hubo que trazar un *Plan de Futuro Profesional* y abrir expectativas profesionales para todas las personas que deberían abandonar la Central tras la parada.

Frente a la desilusión, crear el reto de abordar

por primera vez un desmantelamiento de forma programada.

Frente a las carencias de cultura de seguridad, la mejora de la misma y su plasmación en buenos indicadores y resultados durante el resto de la vida operativa.

No es fácil tener éxito si no se refuerzan los comportamientos de honradez, respeto mutuo, humildad para reconocer los errores y trabajo en equipo. Pero sin una evaluación externa creemos que es imposible llevar a cabo esta etapa. Incluso con ella, hay que tener mucha paciencia para que se acepten sus resultados. Una organización necesita su tiempo de reflexión, de asumir errores y de ver aspectos positivos en el ejercicio de evaluación que se ha hecho con su colaboración (que es, por cierto, lo primero que hay que asegurar).

LOS PLANES DE MEJORA

Si se ha conseguido superar la etapa anterior sin demasiadas heridas, seguramente se es capaz de abordar la siguiente porque habrá surgido un

núcleo de personas decididas a trabajar para remontar el vuelo.

Con ellos se comienzan a construir los planes de mejora, que normalmente se hacen por la propia organización y nuestra opinión es que debe ser así para que sean más fácilmente ejecutables. En temas muy específicos se puede contar con ayuda externa, pero creemos que su confección final, para que tenga éxito, debe contemplar:

- La mayor participación posible.
- La necesidad de mecanismos de seguimiento.
- La necesidad de comunicar los planes de forma intensiva y extensiva.
- El compromiso de la Dirección con los mismos.

Uno de los planes fundamentales desarrollados en nuestro caso fue el Plan de Futuro Profesional mediante el cual se ha abierto un futuro profesional para todas las personas que han salido de la organización tras la parada para integrarse en otros centros de trabajo del Grupo Empresarial.

Otro de los planes que merece la pena consideración aparte es el de Comunicación, aspecto clave en todo el proceso. Nosotros optamos porque fuese establecida lo más directamente posible, mediante reuniones específicas dedicadas a presentar el avance de los planes y mediante acciones de comunicación frecuentes a través de la línea jerárquica. Los jefes contaban con una información escrita sobre los Planes, así como Actas de los Comités con objeto de poder transmitirla de la forma más precisa y uniforme posible. También editamos el inevitable boletín informativo.

LA EJECUCIÓN DE LOS PLANES

Quizás es la parte más dura por lo que exige de perseverancia, de empuje continuado.

ACTIVIDADES	AÑO 03				AÑO 2004				AÑO 2005				AÑO 2006			
	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E
1. Definición de sistemas de seguridad [Central parada]																
2. Definición especificaciones [Central parada]																
3. Definición de la organización [Central parada]																
4. Criterios de selección y perfiles requeridos [C. parada]																
5. Realización de encuestas																
6. Definición de personal adscrito a la central																
7. Identificación de vacantes del Grupo																
8. Asignación puesto/persona																
9. Formación general corporativa																
10. Formación específica																

Plan de Futuro Profesional.

Hay que tener en cuenta que la planta estaba en operación, por lo que había que compatibilizar las urgencias de la operación con el desarrollo de los planes de mejora, y no solo eso, ya que tuvimos que presentar, al CSN un año antes de la parada, las condiciones de seguridad que, en nuestra opinión, debían aplicar a la planta tras la descarga del reactor. Este trabajo, y su posterior fase de licenciamiento, también supuso una considerable carga de trabajo.

Resulta fundamental en este momento que, la organización esté básicamente convencida de que la labor merece la pena. El camino no es rectilíneo, está plagado de retrocesos que hay que analizar y reconducir.

Aquí se pone a prueba si la Dirección cree de verdad en lo recogido en los planes y es fundamental el comportamiento de la misma. Nuevamente la comunicación y la búsqueda de la participación son claves para que la organización vaya en la misma dirección.

¿Avanzamos?. Responder a esta pregunta es imposible desde dentro. En este momento es el asesor externo el que debe volver a medir el grado de avance y comparar con el punto anterior. El primer punto de medida se estableció seis meses después de la evaluación y nuestra experiencia es que es un plazo excesivamente corto ya que no se tiene tiempo suficiente para implantar medidas de mejora y, sobre todo, para que las mismas sean "visibles" para una parte significativa de la organización. El ritmo de una medida anual parece mucho más adecuado.

La teoría, en definitiva, es sencilla y de todos conocida: planificar, ejecutar, verificar y tomar acción.

ASPECTOS CLAVES DEL PROCESO

En una rápida reflexión sobre el proceso pasado, nos parece clave:

- La necesidad de abordar el final de vida de una forma planificada por el explotador. Existen muchos temas que resolver al final de vida: tratamiento del combustible, y gestión de residuos operacionales, preparación de la etapa previa a la transferencia, revisión de condiciones de licencia, cambios organizativos, etc; que requieren más tiempo de preparación que el que hemos tenido.
- La comunicación. La gran implicación personal que requiere esta etapa hace que la comunicación deba tener una atención preferente. Si no es adecuada surgirán rumores que perjudican el normal desarrollo de los planes y que producen muchos malos entendidos.
- La involucración de la Empresa. Los aspectos de futuro profesional se han podido resolver gracias a una gran implicación de la Empresa poniendo a disposición sus sistemas de cobertura de vacantes para poder recolocar al personal, así como a la involucración directa de la Dirección de Personal.
- La generación de confianza por parte de la Dirección. Se comenzó desde el inicio, con la intervención de los máximos responsables del Grupo (Vicepresidente, Consejero, Director General), continuó en los diferentes niveles de responsabilidad y se consolidó con el cumplimiento gradual de los compromisos adquiridos.
- La atención a los contratistas. La incertidumbre que se cierne sobre la plantilla afecta en mayor medida a las contratistas ante la lógica terminación de actividades. Nuevamente la información, la apertura de nuevas actividades y el diálogo con sindicatos ayudan a que los problemas tomen su dimensión real.
- La atención al entorno. En muchas ocasiones hemos podido discutir la oportunidad de las Comisiones Locales de Información; en este

caso podemos decir que son imprescindibles, en nuestra opinión. Hemos colaborado con la Comisión Local desde el año 2003 y reconocemos la buena labor de información que han realizado los Alcaldes de nuestro entorno.

RESULTADOS CONSEGUIDOS

Para finalizar esta breve exposición, vamos a dar algunos resultados obtenidos por la central en esta etapa final:

- Máxima producción histórica en el año 2004.
- Máximo tiempo de operación entre disparos: casi 5 años (último disparo el 18 de mayo de 2001)
- Mínimo tiempo de recarga: año 2005, con una duración de 26, 7 días.
- Mínima dosis colectiva operacional (año con recarga): 0,568 Sv x persona en el año 2005.
- Número escaso de sucesos notifiables:

Año 2003	9 (proceso de revisión de sistemas)
Año 2004	3
Año 2005	4

Los que desde la Dirección hemos estado más próximos a la plantilla que los ha conseguido en unas condiciones difíciles, tenemos la obligación de hacer público nuestro agradecimiento por la confianza que han tenido en nosotros.

Esperamos que esta experiencia personal les haya sido útil y que cuando recuerden las cifras anteriores lo hagan con el lógico orgullo profesional. Porque siempre son las personas y su actuación dentro de una organización lo que permite que se aborden los problemas, se busquen soluciones, se corrijan los errores y, al final, se obtengan resultados.



Víctor Sola, Director de Generación Nuclear de Unión Fenosa Generación, S.A.

Pablo Díez, Jefe de la Central Nuclear José Cabrera.