

La mejora en el liderazgo del personal de Sala de Control



Operación

De izquierda a derecha

- Francisco Javier Rodríguez (Ayudante Jefe de Turno)
- Bartolomé Soto (Responsable de Turnos)
- Dionisio González (Jefe de Turno)
- José Antonio Ramos (Jefe Departamento)
- Luis María Ríos (Ayudante Jefe de Turno)
- Jesús Ramón Camacho (Ayudante Jefe de Turno)

INPO y WANO consideran en sus guías que el trabajo de un supervisor de operación en una central nuclear es uno de los más difíciles de la planta. Son parte integrante de la dirección de la central y los responsables de la seguridad del reactor y de la protección del personal y de los equipos de la planta y, por lo tanto, deben tener suficiente experiencia y conocimiento detallado de los trabajos y operaciones que se realicen así como tener habilidades de liderazgo, supervisión y toma de decisiones.

Históricamente, sin embargo, la formación de los supervisores de operación ha estado más enfocada a reforzar los aspectos técnicos requeridos para la obtención de la licencia que a aquellos relacionados con el liderazgo y dirección de personas. No es de extrañar que en la evaluación *Gap Assessment* de INPO sobre la formación al personal de operación que tuvo lugar en 2009 se identificase como área de mejora el “desarrollar un programa estructurado para la formación de los jefes de turno que les proporcione las habilidades de gestión, dirección, analíticas y de trabajo en equipo necesarias para que cumplan su función de forma eficaz”.

En este contexto, en CNA se está llevando cabo actuaciones en tres campos diferentes; formación, planta y simulador:

FORMACIÓN

Se ha implantado un Plan de Formación sobre Habilidades de Dirección para los jefes de turno. En dicho plan, se ha adaptado el programa de la guía ACAD-07-004, *Guidelines for Shift Manager Selection*,

Training and Qualification, and Professional Development de manera que se han seleccionado las áreas y contenidos más relacionados con las labores de liderazgo y dirección de equipos. Concretamente las áreas seleccionadas son:

- Habilidades para la resolución de problemas.
- Planificación y gestión de maniobras.
- Mantener una visión amplia de las operaciones de la planta.
- Aplicación de las habilidades de observación.
- Habilidades interpersonales.
- Dirección del equipo de turno.
- Apoyo a la formación.
- Reconocimiento de problemas de actuación humana y factores contribuyentes.

El plan de formación y *coaching* está siendo llevado a cabo por nuestra Escuela de Formación apoyados por una empresa externa con amplia experiencia en el entrenamiento de personal directivo y en el entrenamiento en habilidades directivas de personal de CNAT.

PLANTA

Se está llevando a cabo un programa de observaciones en campo especial para los supervisores de la Sala de Control. El jefe de turno y el supervisor de cada unidad deben tratar de hacer al menos una observación cada ciclo de turnos a cada uno de sus auxiliares. Durante la observación se refuerzan y corrigen comportamientos, se potencia la utiliza-

ción de las técnicas de prevención de error y se utilizan las técnicas de refuerzo positivo. Para mejorar este último aspecto, se ha incluido en el programa de formación de 2011 un curso sobre “Formación en factores humanos sobre refuerzo positivo”.

Con el resultado de cada observación se cumplimenta una ficha, con la aplicación informática general para todas las observaciones de CNA, donde se realizan los comentarios y actuaciones llevadas a cabo. Una vez realizado un ciclo de observaciones el jefe de turno junto con el jefe de operación analizan todas las fichas, y se establecen las acciones oportunas.

SIMULADOR

Se han editado dos guías, una guía de expectativas de comportamiento en el simulador y otra para la evaluación del equipo por parte del jefe de turno.

En la primera de ellas, se han definido las expectativas de comportamiento y los roles de los operadores, supervisores y jefe de turno y en la segunda se establecen las acciones para que el jefe de turno identifique comportamientos erróneos tanto individuales como de equipo durante las sesiones de simulador, además de realizar una evaluación global del comportamiento durante los cursos, determinar acciones de mejora y compromiso de actuación y liderar el proceso de mejora de su equipo.

Con todas estas medidas se pretende reforzar la capacidad de supervisión y liderazgo de los jefes de turno y supervisores así como el buen juicio y la visión operacional necesaria para conseguir altos niveles de seguridad y fiabilidad en el funcionamiento de la central. ■