



IMPLANTACIÓN DEL PROCESO CTC “CONOCE TU CONTRIBUCIÓN” EN EL ÁMBITO DE CN VANDELLÓS II



JUAN MANUEL GAMO

es licenciado en Ciencias Químicas.
Staff de Dirección de Central Nuclear Vandellós II

Cuando Montse Godall y Rafael Albaladejo, del Área de Comunicación y Relaciones Externas y el director de Vandellós II, Rafael Martín, me pidieron que escribiera un artículo para la revista *Nuclear España* sobre el proceso “Conoce tu Contribución (al logro de objetivos)” acepté encantado; al fin y al cabo era un trabajo en el que había estado implicado en los dos últimos años y con el que, debo reconocer, he obtenido muchas satisfacciones sobre todo por la oportunidad que me ha dado de relacionarme con muchas personas de la organización. Sin embargo, no habían pasado ni dos horas y ya me

estaba arrepintiéndome. Empezaba a parecerme una apuesta arriesgada por una simple razón; el proceso “Conoce tu Contribución” no es un proceso exclusivo de Vandellós II, sino que ha sido un proceso coordinado por el Área de Recursos Humanos para toda ANAV y que se ha implantado con distinta suerte en toda la organización. Así que no podía hablar ni desde la generalidad del proceso ni de cómo se ha implantado en las diferentes direcciones, en algunas con gran éxito, ni siquiera desde un punto de vista puramente teórico ya que no soy, ni mucho menos, el más indicado. Por tanto, decidí limitarme a contar

mis impresiones del proceso como un usuario más y exponer la experiencia práctica en el ámbito de la central nuclear de Vandellós II. No pretendo aleccionar a nadie, tan sólo describir nuestra experiencia y lo que hemos aprendido de ello con la esperanza de que pueda servir a otros.

IMPLANTACIÓN EN 2011: APRENDIZAJE

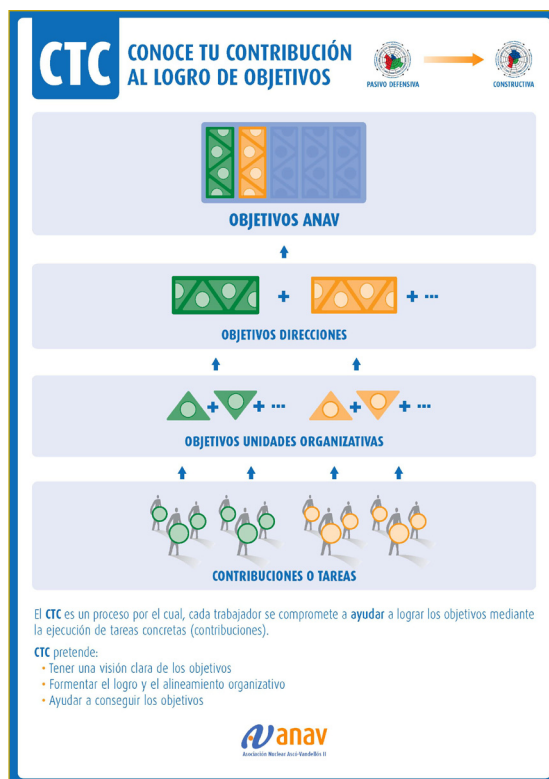
El proceso “Conoce tu Contribución (al logro de objetivos)” (CTC, a partir de ahora) tiene su origen en una actividad más de cambio cultural dentro del Plan de Actuaciones del Procura derivado del suceso notificable de emisión de partículas en CN Ascó. El CTC es considerado una palanca de cambio cultural de la organización para pasar de una cultura pasivo-defensiva a una cultura constructiva (o “cultura azul” como se conoce en la organización) y que fomenta sobre todo el perfil de Logro pero también otros estilos constructivos como son el afiliativo o el humanístico alentador. Lo que se pretende conseguir con este proceso es establecer objetivos

para todos los empleados y que estos estén alineados con los de la organización. Es una herramienta pues de alineamiento organizativo y que, a su vez, favorece la comunicación vertical mando-empleado.

El proceso pues parece simple. Si consultamos la Guía de Gestión de ANAV GG-6.08 que explica como llevar a cabo el proceso, se trataría de definir objetivos y establecer un proceso en cascada para comunicarlos definiendo las contribuciones de cada trabajador al cumplimiento de objetivos. Es decir, el CTC es un proceso por el cual cada trabajador se compromete a ayudar a lograr los objetivos mediante la ejecución de tareas concretas (contribuciones). Sin embargo, la implantación del proceso no es nada simple y, cómo intentaré explicar en este trabajo, nos hemos encontrado múltiples dificultades, no sólo ligadas a la dificultad de entendimiento práctico del proceso sino también debido a otros aspectos como la cantidad de trabajadores, las funciones asociadas a cada puesto organizativo, la necesidad de los líderes de creer en el proceso y reforzarlo....

En mi opinión, para entender el proceso CTC hay que alejarse un poco del aspecto puramente teórico y fijarse más en aspectos sutiles del proceso que tienen que ver con el factor humano y que son los que le dan su verdadera fuerza. Esto del *Factor Humano* me recuerda el libro de John Carlin, titulado así en castellano, que explica como Nelson Mandela fue capaz de, teniendo todos los elementos en contra, no sólo de evitar una guerra civil sino conseguir la unión de blancos y negros de forma espontánea y emocional utilizando la estrategia del deporte, en este caso, del rugby (símbolo del *apartheid*) y culminar dicha estrategia consiguiendo que Sudáfrica ganase el mundial del 95 contra todo pronóstico. Sin duda la calidad humana y la capacidad de liderazgo de Nelson Mandela fue fundamental pero la contribución de cada una de las personas tuvo que ser clave. Su principio: "Nadie es Invisible".

Esto de "Nadie es Invisible" ya lo practicamos en su día con el saludo zulú aprendido en los cursos de *Desarrollo del Profesional Nuclear*, impartidos unos meses antes de la primera implantación del CTC. En estos talleres se destacaba la importancia de cada uno de los miembros de la organización para que el "cambio"



fuera posible. Conseguir masa crítica comprometida con el cambio se convierte en la clave para que el cambio se produzca. En ese contexto, el conocimiento de los objetivos de la empresa y el papel que cada uno jugamos constituye la palanca de cambio para alcanzar la cultura constructiva.

Puesto que ya colaboré en la impartición de los talleres de *Desarrollo del Profesional Nuclear*, coordinar la implantación del proceso CTC en el ámbito de la central Vandellós II, fue un reto a la vez que una satisfacción. Sin embargo, desde un principio fuimos conscientes (el director de Vandellós II y yo) en todo momento de la dificultad que entrañaba ya que, para que este proceso sea implantado de manera efectiva se necesita el compromiso firme de los líderes y una participación activa de muchos miembros de la organización. El reciente seguimiento (*follow up*) de la misión OSART que, sin duda, constituía un examen muy especial para Vandellós II en aquel momento y el retraso producido en la difícil recarga llevada a cabo dificultaba todavía más la implantación del CTC y, además, nos preocupaba el impacto que podía tener en la organización una actividad transversal de este tipo. Así que, en ese momento preferimos una implantación no demasiado fiel al método establecido pero lo suficientemente visible para ir acostumbrando a la organización.

Este proceso, si es implantado de

manera efectiva, mejora el grado de compromiso de todos los empleados y mejora la capacidad de los empleados para establecer metas relativamente complejas y evaluar su propio comportamiento y el de la central. *A priori*, ya sabíamos que esto no lo conseguiríamos en el año en curso (2011) pero probablemente tampoco en dos o tres años, sino que es un proceso que debe ser constante y mantenido en el tiempo mejorando progresivamente su efectividad.

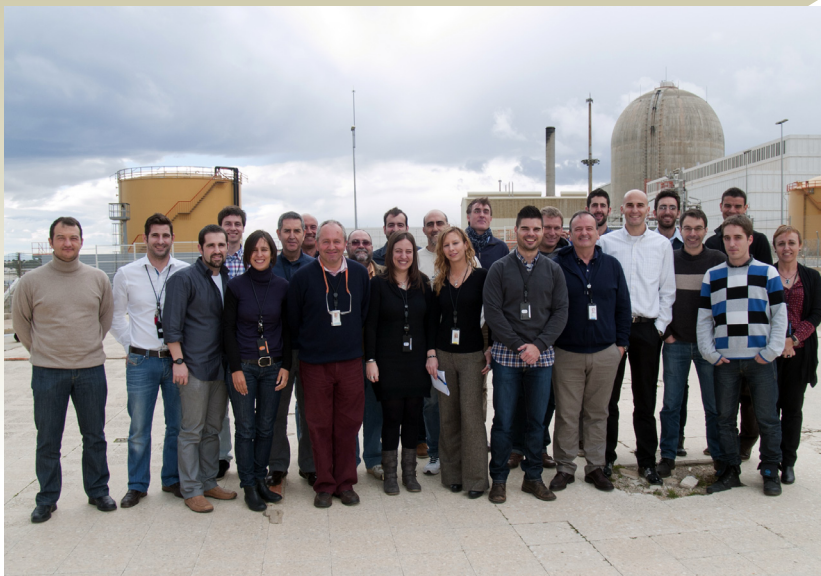
La fase previa de preparación para la implantación del proyecto CTC en CN Vandellós II se inició en marzo de 2011 teniendo previsto iniciar el proceso de comunicación en cascada ese mismo mes y habiendo previsto tener implantado todo el proyecto a mediados de junio con la definición de los objetivos y contribuciones para las unidades organizativas afecta-

das. El retraso de la recarga como he dicho dificultó el proceso, aún así el 30/06/2011 se alcanzó un grado de implantación del 98 % al estar implantado totalmente en nueve unidades operativas y con una implantación parcial del 85 % en las unidades operativas restantes.

En la implantación del proceso durante 2011 quizás pudimos hacerlo mejor pero se produjeron ciertas debilidades relacionadas con el método y la comunicación que redujeron la efectividad del mismo. Sin embargo, estas debilidades nos sirvieron para darnos cuenta que ciertos aspectos son imprescindibles para mejorar en el proceso y ganar en rendimiento. ¿Qué aprendimos?

Los líderes son claves para impulsar el proceso. El mensaje lanzado por los líderes debe ser claro y convincente. Las expectativas del proceso deben estar claras y ser transmitidas con la suficiente convicción e implicación en el mismo. Los líderes deben mostrar de manera visible su implicación en el proceso para así transmitir de manera correcta los objetivos anuales y conseguir la implicación y compromiso de los niveles inferiores. La coincidencia con otras múltiples tareas en las que los líderes están implicados dificultan la implantación del proceso.

Obviamente no se trata de que todos los líderes seamos Nelson Mandela pero sí que seamos conscientes de nuestro papel alentador sobre cada empleado y de la importancia de cada



Parte del equipo de facilitadores del proceso CTC de CN Vandellós II.

empleado. Los aficionados a los *castells*, esa práctica tan típica en esta zona de Cataluña de construir torres humanas, saben de la importancia y de la fuerza del factor humano; para construir un *castell*, antes que nada hace falta un buen número de personas.

De la misma manera, en el proceso CTC la fuerza la tienen las personas. Si conseguimos que todas las personas estén alineadas y comprometidas con un mismo objetivo, el potencial del proceso CTC es enorme. "Cada uno de nosotros importa. Todo lo que hacemos cuenta".

Objetivo versus contribución. En la implantación del proceso tuvimos ciertas dificultades de entendimiento del proceso de establecimiento de metas y de qué se pretendía y se detectaron asimismo dificultades para entender en la práctica los conceptos de objetivo versus contribución al objetivo lo que, sin duda restó eficacia al proceso.

Imaginemos que el objetivo de la empresa es la reducción de accidentes laborales. Si en el proceso de definición de las contribuciones por los trabajadores definimos la tarea como "reducir accidentes en el ámbito de nuestro trabajo" (es decir, una definición igual al objetivo), la efectividad del proceso se reduce al no plasmarse en una tarea específica. Tampoco podemos definir la tarea a realizar por los trabajadores como por ejemplo "usar los equipos de protección individual" ya que no se trataría de una tarea sino de una norma cuyo cumplimiento ya se espera de nosotros.

Por tanto, definir tareas (o contribuciones) no siempre es fácil. Se trata de contribuir al logro de los objetivos con las tareas propias del puesto

de trabajo, es decir con las funciones y responsabilidades definidas para cada puesto. En definitiva, cada trabajador contribuye con lo que sabe hacer y para lo que está preparado. En el ejemplo de los *castellers*, el objetivo marcado podría ser "descargar un tres de ocho" refiriéndose al tipo de castillo humano a levantar. Las contribuciones serían el papel que cada uno de los integrantes se compromete a realizar según su función determinada, es decir, unos darán soporte al *castell* haciendo el papel de *pinya*, otros serán la parte visible del mismo formando la estructura, es decir serán el *tronc* en sus distintas alturas (*baixos*, *segons*, *terços*, etc.) y así sucesivamente otras contribuciones serían el *folre*, las *manilles* y como no la *enxaneta* pero todas ellas igual de importantes y necesarias.

La efectividad del proceso aumenta si, además, las contribuciones o tareas definidas para cada empleado o grupo de empleados cumplen la regla de ser tareas SMART, es decir específicas, medibles, alcanzables, importantes y adecuadas en el tiempo. Algo que, evidentemente no conseguimos en 2011.

Por otro lado, la dificultad de definir contribuciones para algunos empleados o en algunos puestos de trabajo puede llevar a los mandos a sugerir o imponer el tipo de contribución. En mi opinión se trata de un error ya que se reduce el grado de compromiso del trabajador y en definitiva, se reduce también la efectividad del proceso. Las contribuciones deberían surgir de los propios trabajadores, una vez se conocen los objetivos, en un proceso de diálogo y de trabajo en equipo con sus com-

pañeros. Es la búsqueda en equipo de cómo podemos ayudar a lograr los objetivos. No olvidemos que un proceso CTC pretende tres aspectos importantes: primero tener una visión clara de los objetivos, segundo fomentar el logro y el alineamiento organizativo y, por último, ayudar a conseguir los objetivos.

Los facilitadores son los conductores del proceso. La implantación del proceso y su dificultad va a depender de la organización que se trate. El número de personas que participa es importante para llevar a cabo el proceso. Lógicamente implantar el proceso en una organización de cuarenta personas será mucho más fácil que hacerlo en una de doscientas personas. De la misma manera, el número de niveles organizativos existentes en cada organización, la existencia de múltiples equipos de trabajo, así como la existencia de turnos de trabajo dificulta el proceso de transmisión en cascada de objetivos y recogida de contribuciones por los mandos que, además, tienen que atender otras múltiples tareas de enfoque operativo. El apoyo necesario para facilitar el proceso en cascada requerido recae en la figura de los facilitadores del proceso CTC. Este papel que podría haber sido asignado a la figura del supervisor en cada unidad organizativa, en un principio se asignó a los componentes de los equipos de cambio cultural (un grupo reducido de personas). Sin embargo, en el caso de Vandellós II hemos preferido aumentar el número de personas que han realizado este papel durante el año 2012, como se verá más adelante.

Si en una organización el llamado "hilo de oro" se entiende como el hilo que une a cada uno de los trabajadores con las estrategias y objetivos de la organización, los facilitadores del proceso CTC han sido los conductores que evitarían las roturas de dicho hilo. Su labor en el proceso de implantación del CTC en CN Vandellós II ha sido clave.

¿Qué hemos hecho del CTC durante 2012 en CN Vandellós II? Hemos implantado las siguientes mejoras:

1. Hemos trabajado en clarificar las expectativas del proceso CTC destacando su importancia por parte de la dirección y los líderes para ser más convincentes y buscando la implicación de los mismos.
2. Hemos reforzado la transmisión de expectativas del proceso por parte de la DCV y de los jefes de U.O. para buscar el compromiso de los trabajadores para implicarse en el proceso. Nos hemos centrado en la transmisión del proceso como un "paso clave" para el establecimiento

de metas adecuadas que ayuden a los trabajadores a conocer los objetivos, a conocer su papel en los mismos y a comprender su importancia para mejorar el comportamiento y desarrollar una cultura de seguridad nuclear constructiva y sólida como profesionales nucleares.

3. Hemos implantado la figura de los facilitadores del proceso en cada departamento para ayudar al líder en la planificación, transmisión en cascada, favorecer los debates internos en los grupos de trabajo, transmitir la aplicación práctica de establecer metas, etc. Este papel lo han desempeñado personas de cada unidad organizativa en función del tamaño de la unidad organizativa y del número de equipos de trabajo existentes en cada unidad.
4. Se ha impartido una formación específica para los facilitadores del proceso con un enfoque más práctico en el establecimiento de contribuciones de forma que puedan ayudar internamente a los grupos de trabajo de cada unidad organizativa.
5. Hemos generado un documento con ejemplos de contribuciones o tareas que pueden ser útiles para las unidades organizativas.
6. Con la ayuda y soporte del Área de Comunicación y Relaciones Ex-

ternas se han realizado campañas informativas con los soportes habituales (carteles, web, etc.) para transmitir de manera eficaz el proceso CTC de forma que se expliquen claramente los criterios del proceso, la importancia de establecer metas/contribuciones, el papel que desempeñan miembros de la organización en el proceso, etc.

7. Se han formado un total de 61 equipos de trabajo distribuidos en las distintas unidades organizativas que han definido un total de 187 contribuciones o tareas.
8. Los trabajadores han adquirido su compromiso con las tareas mediante su firma en un registro. Este compromiso ha sido adquirido por más del 95 % de la plantilla.
9. Trimestralmente se ha informado del estado de las contribuciones mediante carteles distribuidos por la planta donde se indica cada una de las tareas, el equipo que la ejecuta y el estado de avance de las mismas.

En el momento de escribir este artículo está prevista la realización de la autoevaluación del proceso CTC mediante una reunión de trabajo tipo seminario con todos los facilitadores del proceso. Esto nos servirá para aprender de nuestra experiencia y mejorar en el proceso. Tenemos dos retos importantes por delante:

- Intentar homogeneizar el nivel de compromiso de todos los trabajadores en las tareas que definan.
- Avanzar en el alineamiento de las contribuciones con los objetivos de la dirección y de las unidades organizativas.

Ya que el proceso CTC tiene en cuenta la labor de las personas para conseguir los objetivos, no podría acabar este trabajo sin destacar que los facilitadores han realizado una labor clave y merecen un reconocimiento y mi agradecimiento personal en mi nombre y en nombre de la dirección. Así que, Daniel Márquez, Juan Carlos Sañudo, Agustí Cuchí, Mario Ortiz, Gemma Otero, Mario Tocado, Juan Francisco Cobo, Ricard Fresquet, Javi Frías, David Virgili, Ivan Querol, Jaume Montesinos, Ignacio Muñoz, Olga Garí, Emma Capafons, Pablo Cuchí, Miquel Boyer, Agustí Peñas, Antonio Justicia, Juan Carlos Rico, Sergi Aluja, Jordi Nolla, David Soro, Julio Bielsa, Luis Setién, Alvaro Marco, Aitor Hines-trosa, Alexis Martín, Anna Prim, Angel Cruz, Iñigo Vildosola, Rafael Batsi, Pascual Pérez, Alexis Ribas y Gemma Dols, gracias a todos por vuestra implicación y apoyo en todo el proceso. Y gracias también a los trabajadores por su compromiso profesional.■