



PROCURA



CARLOS MAIRAL

es ingeniero industrial Técnicas Energéticas por la ETSEIB de la Universidad Politécnica de Cataluña. Responsable de la oficina de proyecto del PROCURA

En 2008, ANAV emprendió un plan de actuación de importante calado para el refuerzo de la marcha segura de nuestras centrales: el PROCURA, acrónimo de Plan de Refuerzo Organizativo Cultural y Técnico. El PROCURA se concibió a través de un diagnóstico previo para hacer frente a un conjunto de debilidades que se identificaron como precursoras de entre un buen número de últimos sucesos relevantes acaecidos en ANAV en los años inmediatamente anteriores. Su concepción se finalizó en detalle en 2009, contando con la involucración directa y aprobación final de nuestro Comité de Dirección, así

como con el visto bueno de la Junta de Administradores y del Consejo de Seguridad Nuclear. El PROCURA lo hemos de entender como un hito en nuestra historia reciente, un antes y un después, el inicio del cambio hacia un modelo de gestión más acorde con la situación actual de la industria nuclear y hacia una cultura de trabajo más segura y constructiva.

La implantación del PROCURA ha finalizado recientemente, en diciembre de 2012, tras más de tres años de trabajos, y a fecha de redacción de este artículo se está llevando a cabo un proceso final de verificación de que lo que hemos implantado nos funciona y

de que continuaremos mejorando con medidas de integración y sostenibilidad del cambio emprendido.

Desde su concepción hasta su finalización, este Plan ha requerido de un fuerte compromiso y esfuerzo por parte de todos los estamentos de nuestra organización, incluyendo nuestros más directos colaboradores, y su relevancia ha quedado plasmada en nuestro marco estratégico como actividad prioritaria de ANAV a lo largo de estos últimos años. Durante el tiempo que el PROCURA ha estado vigente en ANAV, este proyecto ha supuesto para el conjunto de la organización un considerable reto dada

la diversidad de la naturaleza de sus actuaciones, así como el gran alcance de las mismas. Que el PROCURA ha sido tratado como un proyecto de la mayor importancia, lo demuestra el hecho de que más del 50 % de los objetivos generales de ANAV en los últimos cuatro años han estado asociados a parte de los objetivos del Plan, se han asignado partidas presupuestarias considerables al conjunto de actuaciones y a su gestión y, finalmente, el seguimiento del estado del Plan ha sido un punto ordinario en las reuniones del Comité de Dirección de ANAV, de los CSNE de ambas centrales y de la Junta de Administradores en los últimos años.

Ahondando un poco en el alcance del Plan, el PROCURA ha consistido en la implantación de 59 hitos o actividades divididas en seis grandes líneas de actuación, cada una dando respuesta a diferentes áreas de influencia o ámbitos de mejora, las cinco primeras con contenidos y objetivos más específicos y tangibles (S.M.A.R.T.), y la sexta más asociada a cambios culturales en la organización:

- **Línea 1. Políticas de seguridad:** definición y comunicación de un marco de políticas de seguridad que fundamenta los pilares de una cultura proactiva a través de Misión, Visión y Valores, Normas de obligado cumplimiento y Fundamentos comunes de comportamientos básicos esperados.
- **Línea 2. Recursos y Capacitación Técnica:** implantación de un conjunto de acciones de mejora de la formación, la capacitación técnica, la supervisión y el cumplimiento de procedimientos.
- **Línea 3. Proceso de Toma de Decisiones:** definición y puesta en marcha de un proceso sistemático de toma de decisiones con supuestos conservadores y actuaciones resultantes seguras.
- **Línea 4. Trabajo en Equipo y Comunicación Interdepartamental:** refuerzo del trabajo en equipo y la comunicación interdepartamental en las áreas de Formación, Comunicación, Factores Humanos, Acciones Correctivas y Experiencia Operativa.
- **Línea 5. Proceso de Identificación y Resolución de Problemas:** fortalecimiento de herramientas, formación y recursos para la identificación y resolución de asuntos con la profundidad de análisis requerida en función de la importancia del problema.

Adicionalmente a las cinco Líneas de Actuación SMART anteriores, una mayoría de las debilidades identificadas en el diagnóstico previo al PROCURA tuvieron una estrecha relación con la intervención humana, especialmente con las habilidades, competencias y comportamientos de todos los miembros de la organización. Es por ello que ANAV también consideró necesaria la definición e implantación de la sexta línea del programa, la más importante: el **Programa de Refuerzo Cultural y de Comportamientos (RCC)**, un cambio cultural transversal a las cinco Líneas de Actuación SMART anteriores. El Programa RCC ha impulsado un cambio en el que la cultura organizativa y los comportamientos constructivos redunden en una cultura de seguridad más fuerte a través del entorno de trabajo consiente de la seguridad.

Cada una de estas seis líneas de actuación ha sido liderada por uno de los miembros del Comité de Dirección de ANAV. El proyecto, encabezado por el director general, ha contado con la figura de un coordinador general para el PROCURA y el apoyo de diferentes entidades colaboradoras con profesionales experimentados en cambios culturales organizativos y gestión de proyectos.

El PROCURA ha impactado notablemente en un conjunto de procesos clave de gestión de la organización, entre los que destacan los siguientes:

- Definición de las políticas de seguridad de ANAV: Misión, Visión, Valores, Fundamentos Comunes y Normas Básicas.
- Ejecución de un plan de choque para la incorporación de personal con el objetivo de reforzar la organización y la supervisión.
- Refuerzo de los procesos formativos para el personal de nueva incorporación frente a las principales debilidades identificadas en el diagnóstico del PROCURA, tanto para personal de la propiedad como de las empresas contratistas.
- Refuerzo de los procesos de supervisión de los trabajos relacionados con la seguridad con personal de plantilla o contratista estable.
- Definición de un programa de formación de supervisores, garantizando la cualificación necesaria y el desarrollo continuo de los mismos.
- Desarrollo de un proceso de toma de decisiones operacionales, basado en supuestos conservadores y garantizando que las acciones derivadas del mismo son seguras, antes de proceder a su implantación.

- Creación de agentes de coordinación en los procesos de Formación, Experiencia Operativa, Comunicación, Factores Humanos y el Programa de Acciones Correctivas para el refuerzo de una cultura de trabajo en equipo y comunicación interdepartamental.
- Implantación de un proceso sistemático de recogida y transmisión de información relevante para la seguridad.
- Definición e implantación de un proceso de tratamiento de experiencia operativa único con la generación de equipos de análisis multidisciplinares.
- Mejora del proceso de identificación y resolución de problemas y su herramienta de gestión con el objetivo de mejorar su efectividad
- Mejora de la sistemática de resolución de problemas mediante el fortalecimiento de la etapa de análisis de incidencias.
- Establecimiento de un proceso sistemático de control y seguimiento de los compromisos adquiridos con la administración, garantizando la resolución y el cumplimiento en plazo de los mismos.

Adicionalmente, las principales palancas de cambio desarrolladas en el Programa RCC han sido implantadas a través de actuaciones orientadas a mejorar el alineamiento de líderes, mandos y supervisores, el establecimiento de objetivos para todos los empleados, y la definición e implantación de expectativas y actuaciones de comunicación periódicas de los asuntos importantes para la seguridad y en todos los niveles de la organización. De entre estas actuaciones destacan:

- Los talleres FLCC (*Fundamentals for Leading a Cultural Change*) y DPN (*Desarrollando mi Profesionalidad Nuclear*), destinados principalmente a desenraizar y descongelar la cultura pasiva imperante al inicio del PROCURA.
- El Programa *Managers in the Field*, de presencia e interacción continuada de mandos en campo para el modelado de comportamientos y disseminación de expectativas.
- El Programa CTC (*Conoce Tu Contribución*), para el establecimiento de contribuciones personales al logro de objetivos corporativos alineados en toda la organización.
- La mejora de la comunicación vertical mando-empleado eficaz, continua y rica en contenidos de seguridad.



- El análisis, comunicación y enganche de todos los empleados con los resultados y mejoras derivadas de las evaluaciones de cultura de seguridad.
- Involucración y compromiso de las empresas contratistas con el cambio cultural a través de la generación de sus planes propios de mejora.
- El "Top 10", un programa de enfoque operativo de toda la organización en los asuntos de planta más importantes en los que centrar la atención y los recursos.
- La red de reuniones periódicas en toda la organización para la diseminación eficaz de directrices, el flujo vertical de la información y el alineamiento de expectativas y esfuerzos.

Como actuación especial, merece la pena destacar la implantación y puesta en marcha del Simulador de Factores Humanos de ANAV, ayudando en gran medida a afianzar y orientar el modelado de comportamientos seguros y constructivos que el PROCURA ha fomentado.

Algunas acciones y datos relevantes del plan se enumeran a continuación para dar una idea del grado de implicación, esfuerzo y dedicación que este proyecto ha supuesto para los trabajadores en nuestros emplazamientos:

- Comunicación y transmisión personalizada de fundamentos comunes de comportamiento seguro a 2.193 personas.
- 19 talleres FLCC de desarrollo de liderazgo para el cambio con 482 personas asistentes y 18 talleres DPN de desarrollo de profesionalidad nuclear con 432 personas asistentes a los mismos.

- 914 perfiles LSI© personales generados durante los talleres FLCC y DPN.
- 1.200 camisetas y 1.000 memorias USB entregadas como *merchandising*.
- 240 parejas, aproximadamente, creadas para la ayuda mutua en mejorar perfiles profesionales.
- 266 sesiones de *coaching* profesional administradas por *coachs* certificados externos durante casi un año a 60 personas de la organización.
- Construcción y puesta en marcha del Simulador de Factores Humanos, un espacio de desarrollo de comportamientos seguros de primer orden en el espacio nacional, con 1.106 m² de superficie, 11 estaciones de entrenamiento, un lazo hidráulico, dos aulas taller y dos zonas de maquetas. Hasta el verano de 2012, unas 1.900 personas ya habían pasado por al menos un escenario en el Simulador de Factores Humanos.
- Más de 50 empresas auditadas anualmente sobre la formación del personal de las empresas colaboradoras.
- 399 personas que han pasado por el curso de supervisión *First line Leadership*.
- Aumento en un 180 % de las órdenes de trabajo supervisadas en CN Vandellós II y en un 490 %, aproximadamente, en CN Ascó en un periodo de tres años.
- Realización de 21 procesos de toma de decisiones operacionales en CN Ascó y 18 en CN Vandellós II.
- Formación de 11 grupos de coordinadores y responsables de área en Comunicación, Formación, Experiencia Operativa, Acciones Correc-

tivas y Factores Humanos, con más 189 reuniones realizadas.

- Puesta en marcha y consolidación del boletín *Infoanav* Semanal con más de 225 noticias con información relevante para la seguridad en 80 emisiones.
- Más de 1000 informes diarios de información relevante para la seguridad emitidos.
- 320 personas que han recibido formación en análisis de disconformidades.
- 52 reuniones de los Comités de Revisión de Acciones Correctivas.
- Realización de unas 60 reuniones de diferentes equipos de personas impulsoras de cambio cultural.
- 921 personas comprometidas con contribuciones personales a la consecución de objetivos de ANAV en 2012 y 757 en 2011.
- Más de 50 sesiones de comunicación de los resultados de la evaluación interna de cultura de seguridad, de noviembre de 2010.
- 93 % de participación en la evaluación externa de cultura de seguridad, de septiembre 2012.
- 13 empresas colaboradoras estables involucradas con planes adicionales de cambio cultural.

Con el PROCURA implantado y, una vez alcanzado el campo base de actuación deseado, ANAV tiene el reto a futuro de continuar trabajando a través de su Sistema de Gestión Integrada y su Plan Estratégico para lograr aproximarse de forma paulatina a la excelencia en todos los sistemas de gestión. Un camino de cambio que no termina, que no tiene fin, que jamás alcanza la excelencia, porque a la excelencia uno se acerca... sin conseguirla del todo jamás. ■