

Las supervisiones en campo desarrollan profesionales nucleares

M. Fernández de la Casa, J.L. Buedo y F. González

En el año 2011 CN Cofrentes comenzó un programa formativo para la mejora de las supervisiones en campo; el esfuerzo realizado no solo ha conseguido mejorar la calidad de las supervisiones, sino también definir una vía para reforzar las expectativas de comportamiento de la central nuclear de Cofrentes.

In 2011 Cofrentes Nuclear Power Plant began a training program for improving the supervision of managers in the field; the effort done not only has improved the quality of supervisions but also has defined a way to reinforce behavior expectatives of Cofrentes Nuclear Power Plant.

¿Consiguen los mandos de tu organización modelar comportamientos adecuados o provocan que se mantengan prácticas inadecuadas?

Estas son algunas de las preguntas que se formularon en CN Cofrentes cuando decidió fortalecer y mejorar su "Programa de Supervisiones en Campo".

A través de este tipo de programas los mandos observan cómo se desarrollan los trabajos en planta. Se presentan como una gran oportunidad para reforzar la presencia de los mandos en el puesto de trabajo, y que estos a su vez, analicen de qué manera se realizan los trabajos, reforzando los comportamientos alineados con las expectativas de la planta y corrigiendo aquellos que no lo están.

¿Por qué no siempre se cumplen las expectativas de comportamiento?

Podríamos decir, que cuando no se cumple con las expectativas de comportamiento, principalmente se debe a cuatro motivos:

El primero de ellos es el **desconocimiento**, el personal no conoce la forma adecuada de realizar el trabajo. Durante las supervisiones se pueden encontrar debilidades formativas que ayuden a enfocar el desarrollo de los trabajadores, además los supervisores utilizan el *feedback* posterior a la supervisión para explicar cómo realizar determinadas tareas o recordar las prácticas adecuadas de trabajo.

El segundo de los motivos es un tema relacionado con la **cultura organizativa**, es donde aparecen las expresiones "siempre se ha hecho así" "a mí nunca me han dicho que lo haga de otra manera"... Las prácticas habituales de trabajo nacen a base de repetición, cuando alguien nuevo entra en la planta aprende cómo realizan los trabajos sus compañeros, y estos comportamientos pueden estar alineados o no con las expectativas de comportamiento de la planta. Durante las observaciones en campo se pueden descubrir este tipo de casos, corrigiéndolos y aclarando cuáles son las formas correctas de realizarlo.

El tercero de los motivos es la **imposibilidad de cumplir con las expectativas o procedimientos**, debido a la falta de materiales adecuados o circunstancias de la tarea o lugar de trabajo. De nuevo, gracias al programa de supervisiones se detectan estas necesidades de los trabajadores, pudiendo posteriormente realizar acciones que mejoren las condiciones de trabajo, y consigan que se realicen con mayor seguridad.

El cuarto y último de los motivos es el **actitudinal**, se da cuando los trabajadores, deciden mantener prácticas inadecuadas aun sabiendo que no son las correctas. Para estos casos, los supervisores de CN Cofrentes aplican la herramienta del *coaching*, adecuada para hacer reflexionar a las personas sobre los riesgos de su comportamiento.



MONTSERRAT FERNÁNDEZ DE LA CASA

Jefe de Proyecto del programa formativo "Desarrollo de Profesionales Nucleares a través de las Supervisiones en Campo" de CN Cofrentes.
TECNATOM

Licenciada en Psicología Industrial. Comenzó su actividad profesional en 2003 en el mundo de la Consultoría de Procesos, especializándose en desarrollo de planes de cambio para la Cultura Organizativa, Mejora del Liderazgo y Cultura de Seguridad en organizaciones de alta fiabilidad.



JOSÉ LUIS BUEDO JIMÉNEZ

Jefe de Organización y Factores Humanos CN COFRENTES
Ingeniero industrial con especialidad en Técnicas Energéticas. Comenzó su actividad profesional en CN Valdecaballeros en Ingeniería Nuclear. En 1989 se incorpora a CN Cofrentes como jefe de Seguridad e Ingeniería Nuclear e Informática y en 2004 como jefe de Formación.



FERNANDO GONZÁLEZ

Jefe de Liderazgo y Cultura de Seguridad.
TECNATOM

Ingeniero industrial con especialidad en Técnicas Energéticas. Coach ejecutivo. Se incorporó a Tecnatom en 1984 siendo jefe de las áreas de Protección Radiológica, Planes de Emergencia y Accidentes Severos. En 2005 participó en la creación de la organización de Gestión de la Seguridad.



Sesión formativa en aula sobre supervisiones en campo.

CONVERTIR LAS SUPERVISIONES EN CAMPO EN UNA HERRAMIENTA DE MEJORA DE COMPORTAMIENTOS

CN Cofrentes ha dedicado esfuerzos, durante los últimos cuatro años, para asegurar que este programa suponga una ventaja positiva real. Cuando una persona viene a observarnos en nuestro puesto de trabajo existen reacciones inherentes al ser humano que pueden hacer que el programa no funcione, emociones como la desconfianza, el miedo o la incertidumbre sobre las consecuencias que la observación pueda acarrear, hacen que un gran programa se convierta pueda convertir en algo negativo para el clima de la planta.

Para evitar estas posibles consecuencias negativas los supervisores de CN Cofrentes junto con Tecnatom, han trabajado sus habilidades emocionales a través de contenidos de inteligencia emocional, generando climas de confianza adecuados antes, durante y después de la observación, también han mejorado su estilo de comunicación con herramientas como el *feedback*, el refuerzo positivo o el *coaching*, asegurando que sus comentarios lleguen a las personas de la manera más atractiva.

El camino formativo que los supervisores, incluidos dentro del programa de supervisiones, han recorrido hasta el día de hoy, ha sido amplio. En 2011 CN Cofren-

tes decidió contratar los servicios de Tecnatom para potenciar este programa. Tras un análisis de la situación de la que se partía, a través de observaciones de trabajo, *focus groups* y entrevistas individuales tanto a observadores como a observados, nació un programa formativo, que a día de hoy sigue en desarrollo constante.

El primer paso de la escalera era el de trabajar las habilidades de los supervisores en inteligencia emocional y herramientas de liderazgo. Estas habilidades se trabajaron en aula, a través de talleres dinámicos y ame-

nos, en los que además de trabajar la teoría, los participantes practicaron estas habilidades a través de juegos y *role playing*.

Con la información recogida en los talleres, y partiendo de la formación que ya tenían los supervisores, la estructura del taller evolucionó, aplicando una metodología mixta entre aula y puesto de trabajo. Durante las horas en aula se refrescaron contenidos y se aportaron nuevas plantillas de recogida de información que facilitan la observación de comportamientos. También se trabajó en clarificar cada uno de los pasos de las fases de las supervisiones.

Posteriormente un experto en supervisiones en campo de Tecnatom, realiza un acompañamiento no participante en una supervisión real, aportando un *feedback* individual y personalizado que ayuda a los supervisores a detectar elementos de mejora. De esta manera, se asegura la transferencia al puesto de los contenidos impartidos en aula.

CLAVES DEL ÉXITO

Una de las claves del éxito de este programa formativo ha sido y sigue siendo, dar continuidad a la teoría con un seguimiento materializado en un acompañamiento que asegura la transferencia al puesto de trabajo. En muchas ocasiones, las organizaciones hacen grandes esfuerzos de tiempo y dinero en formación a la que no se da continuidad, en estos casos, lo que ocurre en muchas ocasiones con la formación, es que muchos de los alumnos pasan por las fases de: descubrimiento, aprendizaje, olvido, y vuelta a la forma de trabajo habitual, en vez de pasar por las fases de: descubrimiento, aprendizaje, aplicación al puesto de trabajo, e integración en la forma habitual de trabajar. A través de este tipo de seguimiento nos aseguramos de que los alumnos, al menos una vez al año, prueben la metodología que se les enseña en aula en su trabajo diario. Si esta metodología les aporta resultados positivos, estamos consiguiendo que estén más dispuestos a seguir aplicándolo.

Durante los últimos tres años se ha aplicado esta metodología de teoría y acompañamientos a las supervisiones en campo, cada año, se ha modificado el contenido teórico, enfocándolo a reforzar alguna



Acompañamiento durante las supervisiones.

de las expectativas de comportamiento de CN Cofrentes. De tal manera, que se clarifican los comportamientos que hay detrás de cada expectativa trabajada, así, el conocimiento sobre la materia aumenta, junto con las habilidades para observar estos comportamientos específicos.

Otra de las claves del éxito de este programa ha sido la implicación y apertura al cambio de los supervisores de CN Cofrentes, mostrando una gran disponibilidad a probar nuevas herramientas de liderazgo y comunicación que les han ayudado en la mejora constante de sus habilidades.

SISTEMA DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN

El cambio es tangible. Los datos recogidos durante las observaciones se vuelcan mensualmente en una aplicación informática destinada para ello. Esta aplicación centraliza los datos tanto de las observaciones de las supervisiones de mandos en campo (*managers in the field*) como de las supervisiones realizadas por la línea a sus propios trabajadores y actividades.

Cada una de las actividades supervisadas se clasifican por área en esta herramienta, además, cada área tiene un responsable para resolver y hacer seguimiento de las sugerencias y mejoras abiertas.

Los datos nos hablan de cómo se están utilizando las herramientas trabajadas en el programa de mejora. En el último semestre de 2014, se ha dado realimentación, sobre el trabajo observado, en el 100 % de las supervisiones. En más de la mitad de las supervisiones se ha realizado *coaching* con los trabajadores para la mejora de comportamientos relacio-



Cuaderno de herramientas para las supervisiones.

nados con alguna de las expectativas en concreto. El refuerzo positivo hacia los trabajadores ha estado presente en el 90 % de las supervisiones y cuando ha sido necesario también se ha aplicado la corrección.

BENEFICIOS DE LA MEJORA DEL PROGRAMA DE SUPERVISIONES EN CAMPO

Los beneficios obtenidos gracias la mejora de este programa de supervisiones en campo son varios:

- Se han aprovechado las supervisiones en campo para reforzar las expectativas de comportamiento de CN Cofrentes, tanto entre los trabajadores como entre los supervisores. Es un excelente medio de transmisión y formación en buenas prácticas, convirtiendo al supervisor en un modelo de conducta a seguir.
- Se han mejorado las habilidades de liderazgo de los supervisores de CN Cofrentes, ya que lo aprendido a través de este programa formativo es aplicable, no solo a las supervisiones, también a la gestión del equipo de trabajo directo.
- Se ha introducido una rutina de formación a largo plazo que ha minimizado el efecto "olvido" y ha multiplicado la eficacia de la formación.
- Se ha conseguido crear una estructura para las supervisiones que mejora la calidad y su utilidad. Aumentando la comodidad de los observados con las supervisiones en campo.

¿CUÁL ES EL FUTURO DE LOS PROGRAMAS DE SUPERVISIONES EN CAMPO?

Nos podemos preguntar hacia dónde evolucionarán en un futuro los programas de supervisión y de observación actuales. INPO emitió en noviembre de 2013 el documento *Industry Cumulative Impact Short-Term Actions*, donde expresa su preocupación sobre el impacto que pudiera tener el número creciente de iniciativas de mejora, controles de proceso y otros requisitos administrativos, que están ocurriendo en los últimos años, en la gestión de la operación segura y fiable de la planta que realizan jefes y supervisores.

En concreto, en los programas de supervisiones y observaciones, INPO propone incrementar el *coaching* realizado por supervisores, y reducir significativamente el tiempo dedicado a la captura y análisis de tendencias de las observaciones. Esta carga administrativa detrae tiempo al supervisor de su rol de *coach*, y reduce el énfasis que deben tener estos programas en la generación de confianza y compromiso entre supervisor y trabajador. Esta acción está alineada con el deseo de muchos supervisores, que manifiestan querer pasar más tiempo en el campo y menos en sus despachos.

Así, en el futuro, es previsible que estos programas refuercen su orientación en el *coaching* que realizan los supervisores con sus trabajadores y en el desarrollo de profesionales nucleares.

REFERENCIAS

- INPO. Industry Cumulative Impact Short-Term Actions. November 2013.
- INPO. Human Performance Tools form Managers and Supervisors, December 2007.
- INPO. Human Performance Key Performance Indicators (Good Practice), June 2008.
- INPO. Human Performance Reference Manual, October 2006.
- INPO. Human Performance Tools for Workers, April 2006.
- INPO. Human Performance Reference Manual, October 2006.
- Dekker, S. 2006. The Field Guide to Understanding Human Error.
- Reason, J. 1997. Managing the Risks of Organizational Accidents.
- Aubrie Daniels Internacional. 2008. Performance Management Basics.■



Manual de expectativas y comportamientos de Cofrentes.