



“Es la mejora continua, estúpido”

UNIDAD DE MEJORA DE RESULTADOS



Dicen que comentan que hubo-se una vez tres seres porciformes que, angustiados por la ingente amenaza que suponía cierto *canis lupus* de umbrías intenciones, buscaron aproximaciones de autodefensa distintas con resultados, como era de esperar, asimismo distintos. Lo que no nos muestra la historia es que, el tercer cerdito (nótese el poder suavizador que ostentan los diminutivos), muy probablemente recurrió a herramientas distintas a las utilizadas por sus hermanos para apuntalar sus maltrechas e ineficaces defensas. Y es que, mientras éstos optaron por una aproximación de ensayo-error y cayeron en algo que los zoo-psicólogos llaman la complacencia, su avisado hermano buscó una forma alternativa de socavar la amenaza que las feroces fauces lupinas suponían para su apetitoso ser. Y no lo reconocerá Esopo (entre otros motivos porque la historia no es suya), no lo admitirán los cuentacuentos, ni siquiera figurará como anexo o referencia en

ningún libro infantil, pero sin duda las herramientas que salvaron al ávido cerdito (y, por ende, a sus asustados hermanos) fueron la experiencia operativa, una cultura constructiva basada en altos estándares y ansia de logro, un astuto análisis de riesgos, una concienzuda autoevaluación de sus capacidades y, cómo no, el haber realizado una exhaustiva observación de la tarea emprendida de forma anticipada por sus hermanos. Y todo, en un tiempo de aúpa. Un fenómeno, vaya.

Y es sin duda el contar con el conocimiento de esta historia –entre otros motivos, claro está– lo que llevó, a personas de tan alta capacidad como directores, directores generales, gerentes y técnicos especializados en sistemas de control distribuido de proceso de todo el mundo, a concluir la necesidad de implantar un conjunto similar de herramientas en nuestro apreciado sector nuclear. Y unos lo llamaron Mejora Continua, otros *Performance Improvement*, algunos Mejora del Desempeño,



QUIM GALLÉS

Licenciado en Ciencias Físicas por la Universidad de Barcelona, 1999. Jefe de la Unidad de Mejora de Resultados de C.N. Ascó.

o incluso del Funcionamiento... pero todos lo integraron en sus organizaciones. Sí, incluso Ascó.

Aquí, por aquello de que el nombre hace la cosa, le hemos dado el apelativo de Mejora de Resultados.

QUÉ NOS OCUPA

Un sinfín diverso y estimulante de oportunidades de aprendizaje organizativo. En concreto: Mejora de Resultados de C.N. Ascó es un departamento que, con dependencia directa del director de central, gestiona los programas de experiencia operativa, autoevaluación, evaluaciones externas, factores humanos, liderazgo, eficacia organizativa, indicadores de funcionamiento, acciones correctivas, observación de tareas, presencia de mandos en campo, inspecciones de planta y, cojamos aire, también un programa llamado "etcétera". Y todo en nuestro luminoso entorno a la orilla del río Ebro aunque, no es sobranter decirlo, necesitamos y utilizamos para ello la cooperación de nuestra central hermana Vandellós II y el apoyo de nuestros servicios corporativos. Pero ellos que hablen en su edición monográfica de esta revista, que la que tienen entre manos es la nuestra.

Corría el año de nuestra era 2012 cuando, tomando como principal referencia el modelo de *Performance Improvement* desarrollado por INPO en su guía INPO 05-005 y que contaba

en aquel entonces con cerca de diez años de rodaje en tierras anglosajonas, ANAV optó por implantar en sus centrales un modelo análogo con un objetivo principal: reforzar, a fin de avanzar en el objetivo final de la excelencia en materia de seguridad y fiabilidad, la práctica sistemática de buscar continuamente la mejora de la calidad de su operación mediante la identificación de gaps y su eliminación. Para ello, se apostó por una aproximación sistemática e integral que abarcara el conjunto de actividades, programas y procesos definidos en la organización orientados a medir el funcionamiento de las plantas y sus actividades. Todo ello se concretó en la adopción de este proceso estándar llamado *Performance Improvement*, cuyo alcance y atributos son los elementos clave de la nueva organización creada en Ascó bajo la denominación de "Mejora de Resultados".

Todo muy bucólico, ¿verdad? Pues no. Y sí. Y todo lo contrario. Y es que hay días y días, como en cualquier otra actividad, días en que te enfrentas a gigantes y días en que te das cuenta de que en realidad son molinos de viento, pero en cualquier caso nuestra actividad (negocio, dirían otros) nos ofrece múltiples oportunidades de resarcirnos e intentar hacerlo mejor que la última vez.

Como si de una nueva legislatura se tratara.

Vale, lo admitimos, el símil no ha sido afortunado.

QUÉ NOS INSPIRA

Las personas. Una ocupación como la nuestra no puede afrontarse sin una clara vocación de servicio hacia las personas que trabajamos en Ascó, dado que son tanto el origen como el objeto de nuestro trabajo. De ellas surge cada necesidad, en ellas está la clave para resolverla y para ellas es el fruto del trabajo que hacemos si, como deseamos, resulta bien hecho. También –y les ruego que este aspecto sea tratado con la más discreta de las discreciones– son las personas las que al fin y al cabo ejecutan la mayor parte de nuestra actividad. Porque cabe indicar que a esto de la mejora continua jugamos todos. Y es que si se acercan a Ascó (de hacerlo avísenos, no vaya a ser que se nos marchen sin comer una *clotxa*, catar un tinto *Terra Alta* o degustar el segundo mejor aceite de oliva del mundo –el primero es el de su región, por supuesto–) y preguntan acerca de nosotros, comprobarán que todos sus interlocutores afirman que siempre estamos pidiendo. A éste le pedimos que presida nuestro Comité de Revisión de Acciones Correctivas, a aquél que ejerza de mando en campo, al otro que presente una experiencia operativa en el seminario de primavera para la Dirección... Pedir, pedir, pedir, ese es nuestro sino.

Ojo, no se me vayan a quedar con una impresión inexacta: en Mejora de Resultados se trabaja, y mucho. Entre otras tareas, desarrollamos los análisis



Figura 1. Organigrama funcional de Mejora de Resultados de CNA

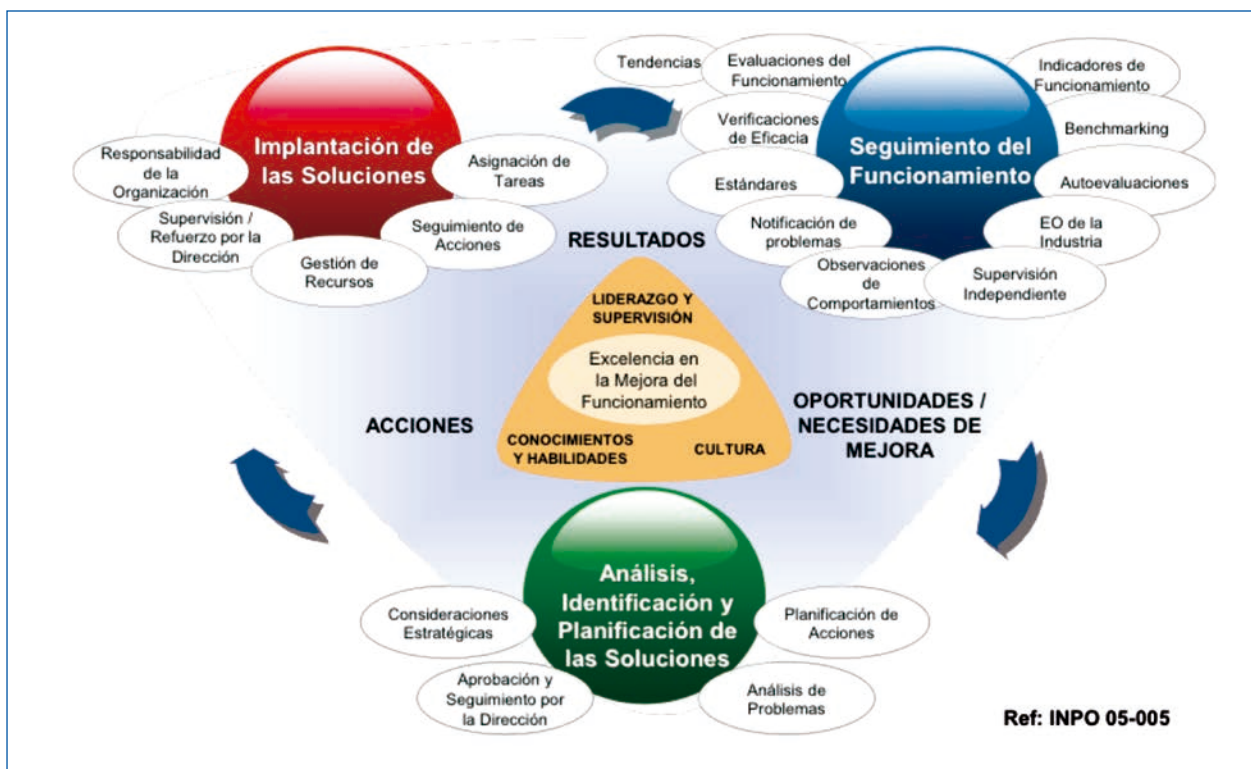


Figura 2. Modelo de Performance Improvement desarrollado por INPO

de causa raíz de los principales sucesos de C.N. Ascó, monitorizamos los resultados de los principales programas y procesos de la organización, coordinamos y analizamos los resultados de todas las observaciones de comportamiento, impartimos sesiones prácticas de entrenamiento en *coaching* y *liderazgo* (no pregunten, eso daría para una revista monográfica en sí misma), lideramos varios grupos multidisciplinarios de la central... Y siempre con un objetivo final: que lo que se haga sirva para algo, que hayamos cumplido con nuestra obligación de dotar de sentido práctico los recursos que la organización ha puesto en nuestras manos. Eso que un consultor moderno llama la "orientación al logro y a los resultados". Y créannos: a veces, incluso se consigue.

QUÉ NOS MOTIVA

Hacer que las cosas pasen. Que cada día, cuando se observe la jornada desde la hora de la merienda, no pueda ser explicada sin el grano de arena que nosotros hayamos incorporado en esta siempre mutante duna que es el fruto del quehacer diario colectivo en nuestra instalación. Y es que, para cantar las horas sin más, ya existe el reloj al que, además, el bolero ya le suplicaba que dejara de hacerlo.

Y hacer las cosas bien. Que puest

cualquier forma sería tontería. Y para ello, la experiencia de tantos otros nos ha mostrado que, dado que la realidad es compleja y sus derivadas son múltiples, las cosas hay que tratarlas desde distintas perspectivas e integrando herramientas. Es por eso que en Ascó hemos juntado estos programas bajo una misma organización: para que, por ejemplo, cuando analicemos sucesos importantes valoremos a su vez la implicación del componente humano, busquemos causas comunes con otras áreas de mejora en la organización y veamos qué aspectos de liderazgo, formativos o de proceso deben ser reforzados. O para que, en lugar de atacar de forma individual tropecientos pequeños problemas, seamos algo más efectivos (estamos en ello, créanlo) y desarrollemos planes de mejora focalizados cuando el funcionamiento diario nos ofrezca repetidas muestras de que algo no está haciéndose suficientemente bien. Que cuando a uno no le funciona bien el freno del coche lo lleva rápidamente al taller, pero si lo que tiene son pequeños rasguños en la chapa, espera a tener varios de ellos para darle una capa de pintura. Eso, o se pinta después de cada rasguño y se olvida uno de destinar el precioso metal a otras actividades de mayor prioridad tales como... vaya, que cada uno de ustedes ponga aquí aquello que considere importante,

vital o simplemente placentero en su sagrada existencia y a lo que dedicaría sus recursos antes que a un honrado planchista.

Ah, y buscamos siempre algo esencial en aquellas ocasiones en las que logramos como colectivo algún éxito reseñable: celebrarlo. Con medida, pero sin tapujos. Que ya sabemos que cuando toca contricción, toca. Pero cuando no toca, no toca. Y el mundo nuclear, como el fútbol, es así.

Podría darse el caso de que, después de la lectura de este artículo, les haya surgido alguna duda o pregunta. En ese supuesto caso, no duden en contactarnos y estaremos encantados de partir con ustedes en búsqueda de la respuesta. Donde fuere. Cuando fuere.

Y es que, si bien cuenta ya la canción que una casa sin ti es una oficina... ¿qué sería de nuestra actividad sin esta dosis de perpetua y pertinaz -y, a veces, irritante- mejora continua? Pongan aquí ustedes su metáfora, confiamos en su irrefrenable imaginación.

Y sí, lo reconocemos. El título era un zafiro recurso para lograr captar un poco de su inestimable atención... ■