

# Liderazgo y gestión para la seguridad

## Entrevista al Director de Operaciones del Grupo de Investigación Nuclear y Consultoría (NRG) de los Países Bajos

### Laura Gil

*La seguridad es primordial en todas las instalaciones nucleares, incluidos los reactores de investigación. Es esencial fomentar una cultura de comprensión entre el personal con respecto a la importancia de la seguridad y las medidas que se requieren para mantenerla, es decir, una cultura de la seguridad. Una cultura de la seguridad débil puede dar lugar a medidas de seguridad débiles que, en última instancia, pueden afectar el bienestar de las personas y del medio ambiente. Pero ¿cómo se garantiza la seguridad? ¿Cuáles son algunos de los principales problemas de seguridad en los reactores de investigación y por qué son fundamentales el liderazgo y la gestión para enfrentarlos? Con el fin de averiguarlo, entrevistamos a Jelmer Offerein, Director de Operaciones y uno de los cinco líderes del NRG. Tiene años de experiencia en liderazgo y gestión para la seguridad.*

*NRG es una empresa de investigación que cuenta con 650 empleados y que explota el Reactor de Alto Flujo de la Comisión Europea, un reactor de investigación multipropósito en los Países Bajos. NRG produce isótopos, lleva a cabo investigaciones en materia de tecnología nuclear; asesora a las industrias acerca de la seguridad y fiabilidad de las instalaciones nucleares y presta servicios relacionados con la protección radiológica.*

### **P: ¿Podría contarnos un poco sobre la estrategia de NRG y cómo aborda la seguridad?**

**R:** La estrategia de NRG es muy simple: queremos ser el mayor productor mundial de isótopos de uso médico. En 2008 afirmamos por primera vez que seríamos productores de isótopos de uso médico. Once años más tarde, aquí estamos. Somos uno de los mayores productores de molibdeno 99, pero aún no somos el principal productor de isótopos de uso médico. Para eso hace falta tiempo.

La industria de los isótopos de uso médico está creciendo: los volúmenes de producción aumentan cada año, lo cual sin duda es positivo, pero hay que adaptar la organización a ese hecho. Hacen falta más operadores, más equipos, más contenedores, más herramientas, más capacitación y personal más cualificado. Y hay que hacer todo esto de modo tal que la seguridad y la fiabilidad no se vean comprometidas.

Para garantizar la seguridad hace falta una estrategia clara. Nos dimos cuenta de que, en el pasado, hacíamos muchas cosas simultáneamente. Si las personas tienden a hacer cinco o seis cosas al mismo tiempo, la calidad disminuye y, entonces, los niveles de seguridad también pueden disminuir. Es más inteligente hacer menos cosas y hacerlas mejor. Menos, pero bien. Y para ello, hay que tener un enfoque y una estrategia claros.

### **P: ¿Cómo influyen los líderes y los directivos en la seguridad de los reactores de investigación?**

**R:** En mi opinión, uno de los aspectos más importantes que deben tenerse en cuenta son las expectativas de las personas. Hemos tenido directivos que no hablaban nunca de la seguridad y, si no hablas de la seguridad, los trabajadores no saben lo que se espera de ellos. Los líderes deben escuchar al personal y saber cuáles son sus preocupaciones. También deben motivarlos e inspirarlos.

Un líder también tiene que mostrar un comportamiento ejemplar, especialmente en lo que respecta a la seguridad. Tengo una buena anécdota que lo ilustra y que tiene que ver con cómo deben estacionarse los automóviles en las instalaciones del reactor de investigación: por motivos de seguridad, debe hacerse marcha atrás en el espacio correspondiente. Una mañana, a principios de mi carrera, cuando apenas había empezado a trabajar como ingeniero directivo, estacioné al revés y uno de mis colegas me dijo: “Jelmer, estacionaste mal”. En ese momento me di cuenta de que si yo estacionaba mal, todo el mundo tendría derecho a hacerlo también. Aquello me abrió los ojos; me di cuenta de la importancia de dar el ejemplo. En temas de seguridad no puedes permitirte “estacionar mal”. Desde entonces, siempre lo he estacionado bien.

**P: Cuando se habla de cultura de la seguridad, se hace una distinción entre liderazgo y gestión. ¿En qué consiste esa distinción y por qué es tan importante para la seguridad?**

**R:** Se puede ilustrar esta diferencia si pensamos que los directivos están detrás de un grupo de personas y les dicen qué hacer, mientras que los líderes forman parte de ese grupo y guían a esas personas. En mi opinión, los directivos elaboran y controlan los planes anuales, y se aseguran de que se ejecuten. Los líderes, además, crean una visión, explican a sus trabajadores por qué esos planes son necesarios y colaboran con ellos para ejecutarlos. En última instancia, un buen directivo es también un líder y un buen líder es también un directivo.

**P: ¿Qué papel ha desempeñado el OIEA en la seguridad de su reactor de investigación?**

**R:** Hace ya mucho que NRG y el OIEA trabajan estrechamente. El OIEA nos ha ayudado creando una plataforma para intercambiar experiencias y conocimientos y elaborar guías de seguridad en estrecha consulta con la industria, así como visitándonos con misiones, como las de Evaluación Integrada de la Seguridad de Reactores de

Investigación (INSARR), que se centraron fundamentalmente en los aspectos técnicos de la seguridad. Como también queríamos conocer el estado de nuestra cultura de la seguridad y averiguar qué ámbitos convenía mejorar, solicitamos una misión de Evaluación Independiente de la Cultura de la Seguridad (ISCA) del OIEA.

En 2017, un equipo ISCA liderado por expertos nos visitó para evaluar nuestra cultura de la seguridad. Analizaron documentos, entrevistaron a los trabajadores, examinaron nuestro sistema de gestión integrada, así como nuestro programa de capacitación y cualificación, y organizaron grupos para observar la dinámica y las interacciones entre los empleados. El informe de la ISCA reveló que sin duda estábamos en la senda correcta, pero que había ámbitos por mejorar.

Uno de estos ámbitos era nuestra “cultura de aislamiento”: tenemos distintas instalaciones rodeadas de enormes vallas de seguridad, lo que dificulta el contacto entre los empleados. Desde el punto de vista de la seguridad, eso es perfecto, pero no es lo ideal si queremos dialogar con colegas sobre distintos temas. También trabajamos en la mejora de las descripciones de las funciones y responsabilidades de cada uno y en la integración de esas funciones en el sistema de gestión.

Prestamos atención a todos esos ámbitos. El equipo regresó 18 meses más tarde para examinar la aplicación de las recomendaciones y constató que habíamos avanzado en la mejora de nuestra cultura de la seguridad. Por supuesto, es un proceso sin fin —el mundo que nos rodea cambia rápidamente, así que debemos seguir mejorando y adaptándonos.