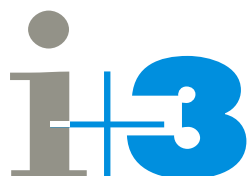


# PROGRAMA DE FORMACIÓN-ACCIÓN PARA LA MEJORA DE LA CULTURA PREVENTIVA EN LAS ORGANIZACIONES

INFORME DE CIERRE

23/10/2017



Instituto Andaluz de Prevención de Riesgos Laborales  
**CONSEJERÍA DE EMPLEO, EMPRESA Y COMERCIO**



## Contenidos

1. Presentación .....	5
2. Empresas participantes.....	6
3. Secuencia de las sesiones del programa .....	7
4. Situación de desarrollo del programa en cada empresa .....	8
5. Personas participantes .....	8
6. Informe de evaluación de la acción formativa en las empresas participantes .....	9
7. Informe de evaluación del proyecto. Valoración de la metodología .....	29
8. Recomendaciones para la mejora y adaptación de la metodología.....	30
ANEXOS .....	31





# 1. Presentación

El Instituto Andaluz de Prevención de Riesgos Laborales (IAPRL) tiene asumidas las competencias para la promoción de la cultura preventiva en Andalucía, especialmente en el ámbito laboral.

El IAPRL ha desarrollado una metodología de formación-acción para promover mejoras en la cultura preventiva basadas en el liderazgo empresarial. El objetivo fundamental de este programa formativo es descubrir qué medidas de tipo organizativo se pueden aplicar para mejorar la cultura preventiva en los tres ámbitos en que ésta se desarrolla:

- **COMPROMISO** visible de la dirección con la prevención de riesgos laborales.
- **DINAMIZACIÓN** de la implicación de todos en la prevención.
- **APRENDIZAJE** organizativo a partir de los errores para mejorar la prevención.

La propuesta formativa está diseñada para que participen **directivos y representantes de los trabajadores** de las empresas, desarrollándose un programa para cada una de las empresas participantes.

Los objetivos de esta acción formativa son:

1. Que los participantes entiendan el **papel de la cultura para conseguir una prevención sostenible basada en** el compromiso de los directivos y la participación activa de los delegados de prevención.
2. Que tanto los directivos participantes como los delegados de prevención sean capaces de **identificar oportunidades de mejora en la cultura preventiva** de sus organizaciones y asuman compromisos de acción.
3. Que los **directivos** participantes se comprometan a **desarrollar iniciativas para hacer visible su compromiso preventivo** y que las apliquen efectivamente, evaluando su impacto, como parte de la acción formativa.
4. Que los **delegados de prevención** valoren el compromiso preventivo de los directivos de su empresa y se planteen la posibilidad de una **mayor proactividad en el ejercicio de su función participativa**.
5. Que **directivos y delegados** experimenten a lo largo del curso la viabilidad de alguna **acción sinérgica** que muestre las potencialidades de una mayor cooperación entre ellos en beneficio de la cultura preventiva de la organización.

En definitiva, lo que se busca es activar el liderazgo en seguridad y salud de la dirección de la empresa y, al tiempo, mejorar la implicación de los representantes de los trabajadores en la promoción de una cultura preventiva. Todo ello orientado a promover un ámbito de colaboración que favorezca la eficacia y la sostenibilidad de la acción preventiva.



## 2. Empresas participantes



Instituto Andaluz de Prevención de Riesgos Laborales  
**CONSEJERÍA DE EMPLEO, EMPRESA Y COMERCIO**



6



### 3. Secuencia de las sesiones del programa



## 4. Situación de desarrollo del programa en cada empresa

	Sesión 1 Directivos	Sesión 2 Directivos	Sesión 1 Delegados	Sesión 3 Directivos	Sesión 2 Delegados	Sesión conjunta 1	Sesión 4 Directivos	Sesión 3 Delegados	Sesión conjunta 2	Sesión 4 delegados
Atlantic Copper	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	*	*
Veiasa	✓	✓	✓	✓	✓	✓	*	*	*	*
Fresón de Palos	✓	✓	✓	✓	*	✓	*	*	*	*
Lanjarón	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

\* Adaptación metodológica: se ha realizado una adaptación de la metodología a las características y circunstancias concretas de la organización.

\* No se han realizado estas sesiones por incidencias en el desarrollo del programa, se encuentran explicadas en el desarrollo metodológico de cada empresa.

## 5. Personas participantes

	Directivos	Delegados
Atlantic Copper	19 personas: el equipo directivo más la primera línea de mando	5 delegados de prevención
Veiasa	13 personas: el equipo directivo más los responsables de área de cada provincia	12 personas, pertenecientes al CSS y en representación de cada provincia
Fresón de Palos	7 directivos	3 delegados y un grupo de 5 trabajadores
Lanjarón	10 personas: el equipo de dirección de fábrica más la primera línea de mando	5 personas, delegados de prevención y otros representantes de los trabajadores

**TOTALES** Mujeres: 17

Hombres 73





## 6. Informe de evaluación de la acción formativa en las empresas participantes

### 6.1. Atlantic Copper. Descripción del desarrollo del programa

#### Calendario de sesiones desarrolladas

	Fecha
D1	19/01/17
D2	14/02/17
T1	15/02/17
D3	7/03/17
T2	9/03/17
SC1	3/04/17
T3	14/06/17
D4	6/07/17
SC2	-
T4	-

#### Sesión 1 Directivos (D1)

Los aspectos de mejora identificados en esta primera sesión se centraron en la participación de los trabajadores y el intercambio de información sobre buenas experiencias; en la consideración de los determinantes de los comportamientos (emociones, entorno); en la necesidad de promover una mayor motivación y reconocimiento del desempeño, y una orientación más proactiva que enfoque más allá de los eventos negativos.

El aspecto concreto de la intervención en la que deseaban involucrarse individualmente se centró en la promoción de la participación y las líneas de trabajo pre-seleccionadas para abordar en los periodos entre sesiones fueron las siguientes:

- Abordaje de problemas en las toberas de los hornos
- Abordaje de situación problemática en zona de paso utilizada con frecuencia por peatones y vehículos (precisamente donde ocurrió posteriormente el accidente fatal)
- Mejorar la motivación hacia la identificación y notificación de casi-accidentes entre trabajadores de contratas

Durante la sesión, los asistentes rellenaron el cuestionario reducido de cultura preventiva en el que resultaron especialmente críticos respecto a la cultura de trato justo.

#### Sesión 2 Directivos (D2)

Con el análisis de las experiencias de los asistentes sobre las actividades que debían desarrollar entre sesiones se inició la jornada. Se constató el avance del programa por parte de los presentes, que relataron





sus actividades antes de profundizar en los aspectos expresados de su liderazgo en seguridad, entre los que los siguientes fueron los más señalados:

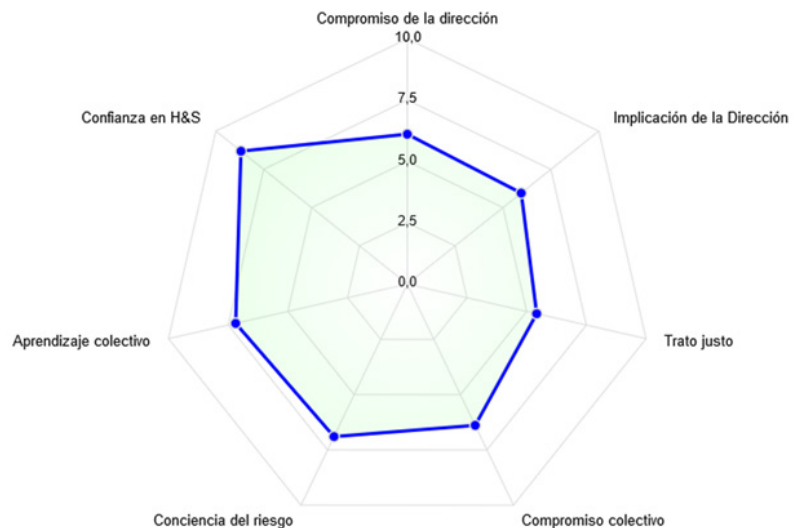
- Visitar los lugares de trabajo y preguntar directamente a los trabajadores sobre situaciones y actos inseguros.
- Enterarse de quiénes han hecho un buen trabajo en SST y hacer un reconocimiento público.
- Dedicar tiempo a hablar con la gente sobre su trabajo e interesarse por lo que hacen

El enfoque del plan individual de mejora se orientó colectivamente en torno a los siguientes aspectos:

- Practicar lo que se predica
- Mantenerse informado
- Generar confianza
- Mantener las prioridades

Por último, se analizaron los resultados de la encuesta que se cumplimentó en la sesión T1; resultó que recientemente en AC se acababa de aplicar el cuestionario NOSACQ-50 a toda la plantilla, cuyas conclusiones, lógicamente, correspondían al mismo patrón, destacando como aspectos más negativos la orientación respecto a los errores o “trato justo” y la percepción de la escasa implicación de la dirección en temas de seguridad.

MEDIAS	
Media Total	6,66
Compromiso de la dirección	6,11
Implicación de la Dirección	5,95
Trato justo	5,42
Compromiso colectivo	6,39
Conciencia del riesgo	6,9
Aprendizaje colectivo	7,19
Confianza en H&S	8,69



Por último, se desarrolló la actividad correspondiente a la elaboración del plan personal de mejora del que informarían en la siguiente sesión.

### Sesión 1 Delegados (T1)

A esta primera sesión asistieron 4 de los 5 representantes (3 de UGT y 1 de CCOO). Se puso de manifiesto su necesidad percibida de contar con fórmulas que les ayudaran a promover una mayor implicación de los trabajadores en torno a la prevención y, en general, estrategias propias para gestionar su papel para promover y vehiculizar la participación delegada para temas de prevención. En todo caso, se mostraron interesados en las herramientas que ofrece el programa. Para trabajar en la práctica inmediata seleccionaron actividades programadas de

contacto (hablar, escuchar, preguntar, pedir opinión...), en el marco de las tareas habituales y previstas de los Delegados de Prevención (DDPP) intentando coordinarse entre ellos y saliendo de la “zona de confort” hacia los puestos y colectivos menos conocidos por ellos.

### Sesión 3 Directivos (D3)

Durante esta sesión se revisó la actividad desarrollada hasta la fecha para mejorar el clima preventivo. Los asistentes identificaron diversos beneficios que, aunque algunos son inmediatos, la mayoría se esperan a medio-largo plazo. Se cita un incremento de la visibilidad del compromiso, un mayor conocimiento sobre los aspectos y criterios que deben ponerse en práctica, una mayor autoconfianza en las capacidades directivas, así como una mayor concienciación de los equipos. Respecto a los costes, algunos aprecian un coste reducido, incluso “nada”. Además del tiempo, en general, se cita el esfuerzo realizado para el cambio “salir de la zona de confort” y romper resistencias. En términos globales, se identifica satisfacción respecto a la relación esfuerzo-beneficio de la experiencia, entendiendo que se trata de aprender y “dar pasos” hacia la mejora.

Posteriormente, se trabajó en la preparación de la primera reunión conjunta con los DDPP. Se optó por seleccionar propuestas sencillas, que incluso hubieran sido expresadas por los DDPP como necesidades, y que, por tanto, serían fácilmente aceptadas por ellos (expuestas sin orden de preferencia):

1. Revisión preventiva de los “puntos negros” en los que existe riesgo de golpes por colisión y/o atropello en el centro
2. Revisión preventiva de la situación de riesgos asociados a los trabajos en los cañones tapa-piqueras
3. Establecimiento de un procedimiento de recepción y tratamiento de sugerencias preventivas que supere la experiencia actual centrada en el tratamiento de las quejas

Al margen de estas propuestas, se identificó la necesidad de trabajar conjuntamente en la mejora de la eficacia del Comité de Seguridad y Salud (CSS), cuyo funcionamiento es percibido, además, como insatisfactorio. Se propone la gestión de una guía de buenas prácticas para su funcionamiento. Dado el complejo escenario en el que se desarrollan los trabajos del CSS, se prefiere plantear esta iniciativa al margen del proyecto ADN, con el fin de no poner en riesgo la buena marcha del mismo.

### Sesión 2 Delegados (T2)

A esta sesión acudieron los 5 representantes que relataron su experiencia respecto a las tareas comprometidas, que resultó variable, por motivos de tiempo.

Durante la sesión pusieron de manifiesto una cierta insatisfacción respecto a las oportunidades para desarrollar su papel, que achacan básicamente a la actitud negativa de la dirección para abordar las iniciativas que proponen, transmitiendo incluso cierto cansancio por la falta de eficacia de su papel. Esta sesión se impregnó de un tono algo pesimista por parte de algunos de los presentes respecto a las posibilidades de mejora, pues entendían que su propio papel y capacidad de iniciativa y resolución era en todo dependiente de la actitud receptiva de la dirección hacia sus propuestas. Por el contrario, otros miembros



expresaron la percepción de algunas mejoras en el papel de la dirección desde el inicio del programa, mostraron un tono más optimista. En todo caso, se reorientó la reunión hacia la promoción de nuevas iniciativas en un escenario positivo abierto al acuerdo que el proyecto ADN se planteaba generar y que se llevaron como tareas individuales a realizar para promover una mayor confianza de los trabajadores en su papel de DDPP y en el CSS.

Por último, se prepararon las propuestas para llevar a la sesión conjunta, que resultaron muy similares a las realizadas por la dirección.

### Sesión Conjunta 1 (SC1)

En el marco de esta sesión se expusieron las propuestas de cada uno de los grupos para trabajar conjuntamente, y que se exponen a continuación.

Dirección	Delegados de Prevención
<ul style="list-style-type: none"> <li>Abordaje del riesgo de exposición a altas temperaturas. Zona "Cañón Tapa-Piqueras"</li> <li>Abordaje del riesgo de golpes/atropellos ligado a circuitos de circulación personas/vehículos</li> <li>Establecimiento de un procedimiento de recepción y tratamiento de sugerencias preventivas que supere la experiencia actual centrada en el tratamiento de las quejas -----</li> <li>Mejorar dinámicas y eficacia CSS – Manual de Buenas Prácticas de funcionamiento <i>(estrategia percibida para abordar en otro ámbito ajeno al proyecto ADN)</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Abordaje del riesgo de exposición a altas temperaturas. Zona Oeste de la nave de electrolisis</li> <li>Mejorar dinámicas y eficacia CSS</li> <li>Abordaje del riesgo de golpes/atropellos ligado al circuito de circulación personas/vehículos en el trayecto Hornos-vestuarios</li> <li>Establecimiento de procedimiento participativo en la elección de EPI's con involucración de los DDPP</li> <li>Promoción de la comunicación preventiva entre los colectivos de gruistas, fundidores y mandos.</li> </ul>

De forma participada se selecciona el abordaje del riesgo de exposición a altas temperaturas en una zona que seguirá en funcionamiento a pesar de que próximamente se entrará en periodo de "parada".

Se propone que se realice mediante una formulación inspirada en los Círculos de Salud (CS), para lo que ofrece una "hoja de ruta" y posteriormente se remite una guía sintética que sirva de apoyo para el proceso.

Durante la sesión se acuerdan las fórmulas de participación más adecuadas de los asistentes en el CS.

### Sesión 3 Delegados (T3)

Tras realizar un repaso de los resultados de la sesión previa conjunta y la acción sinérgica, que se valoró positivamente, se procedió a plantear un análisis de las fórmulas para promover un mayor interés de los trabajadores por la participación en diferentes niveles de la misma. Se identifican los siguientes aspectos relevantes para promover la participación y vías de mejora:



- se plantean posibles acciones para el fomento del interés de los trabajadores por la participación, el uso de las charlas pre-tarea o los espacios de 5 minutos de seguridad. Otras fórmulas que se apuntan son consultas previas a los cambios del entorno de trabajo, impartición de actividades de formación por otros trabajadores experimentados o por los Delegados de Prevención.
- la posibilidad de que los trabajadores se muestren más implicados y proactivos puede mejorarse promoviendo su mayor participación en la identificación de los riesgos y las correspondientes evaluaciones de riesgo (ER), algo que en la actualidad no ocurre.
- Se identifican también necesidades respecto a los procedimientos de seguridad, que según los asistentes se deben abordar mediante revisiones participativas.

Por último, los asistentes identificaron acciones a desarrollar en su entorno cotidiano de actividad como representantes con el fin de promover el interés, motivación e implicación de los trabajadores

### Sesión 4 Directivos (D4)

Tras la revisión de las actividades previas, en la que se puso de manifiesto la satisfacción con el programa y la buena marcha del Círculo de Salud, se trabajó en la gestión de la mejora de los procedimientos, a partir de una fórmula que se gestiona participativamente y que orienta hacia la mejora de los procedimientos que no se cumplen adecuadamente, algo que en la sesión T3 se había manifestado como un aspecto necesario de mejora.

Por último, tras una valoración cualitativa respecto a la utilidad del proyecto ADN en AC, que recibió buenas opiniones, con la salvedad apuntada por algunos de que en esta compañía ya estaban avanzados en materia de cultura preventiva, se pasó un cuestionario específico con este mismo fin, cuyos resultados se describen de forma conjunta.

### Evaluación de la acción formativa en Atlantic Copper.

El hecho de que Atlantic Copper (AC) tenga un sistema de gestión de la prevención avanzado y orientado a la mejora continua y que ya estuviera trabajando en un programa de mejora de su cultura preventiva (CP) determinó que la dirección fuera concedora de gran parte de los aspectos que conforman el programa ADN y que se incluyen en los contenidos desarrollados con los asistentes. Aun así, la asistencia a las sesiones ha sido siempre masiva, óptima y proactiva por parte de la dirección, con las figuras del director de la planta y el director del sistema de gestión como ejemplo continuo de implicación.

A lo largo de las sesiones, el grupo de dirección se mostró satisfecho con el desarrollo del programa y las oportunidades de aprendizaje que se derivaban de su aplicación.

En cuanto al grupo de trabajadores, aunque en la primera sesión (T1) la disponibilidad de los asistentes fue muy positiva, en las siguientes la tendencia de una parte de los mismos lo fue menos, en términos de mostrar poca confianza en su papel efectivo, que veían determinado por la voluntad de la dirección de no facilitar el avance de sus posiciones. Durante las sesiones se puso en evidencia, además, las dificultades experimentadas con las fórmulas habituales de gestión participativa delegada, tanto en los espacios formales, en concreto el Comité de Seguridad y Salud (CSS), visto por todos como un espacio



de enfrentamiento, poco eficaz, como en otros ámbitos existentes en AC. Además de este aspecto, relevante para la buena marcha del programa, coincidieron durante el desarrollo del mismo dos eventos que alteraron el funcionamiento esperado: por una parte, el fallecimiento de un trabajador en accidente de trabajo, elemento dramático que altera las prioridades y los enfoques de la gestión participativa; y por otra, la larga fase de parada de la producción en el horno de la siderurgia, en la que todos los directivos están involucrados de manera intensiva. Por último, la concurrencia del periodo de verano, en el que los efectivos están más limitados, impidió el desarrollo de un último intento de convocar la reunión final con los trabajadores (T4), pues debido a los turnos de vacaciones la dirección decidió no conceder las horas sindicales que necesitaban para la asistencia a la acción formativa.

Los objetivos de cada una de las sesiones se han logrado, obteniendo una clara y activa participación por parte de los directivos, que desarrollaron los compromisos asumidos por cada participante. En el caso de los trabajadores, los objetivos, a partir de la segunda sesión, se vieron de alguna manera desdibujados. En el abordaje de las acciones a desarrollar de forma conjunta entre sesiones, nos planteamos introducir una experiencia con Círculos de Salud, como fórmula para estimular la participación en torno a un problema identificado por todos y orientado a la eficacia en la búsqueda de soluciones. Esta fórmula tuvo buenos resultados en términos de avance efectivo a través de fórmulas colaborativas, reabriendo las expectativas sobre las posibilidades de la participación.



## 6.2. Veiasa. Descripción del desarrollo del programa

### Calendario de sesiones desarrolladas

	Fecha
D1	24/11/16
D2	17/01/17
T1	27/01/17
D3	22/02/17
T2	17/02/17
SC1	17/04/17
T3	-
D4	-
SC2	-
T4	-

### Sesión 1 Directivos (D1)

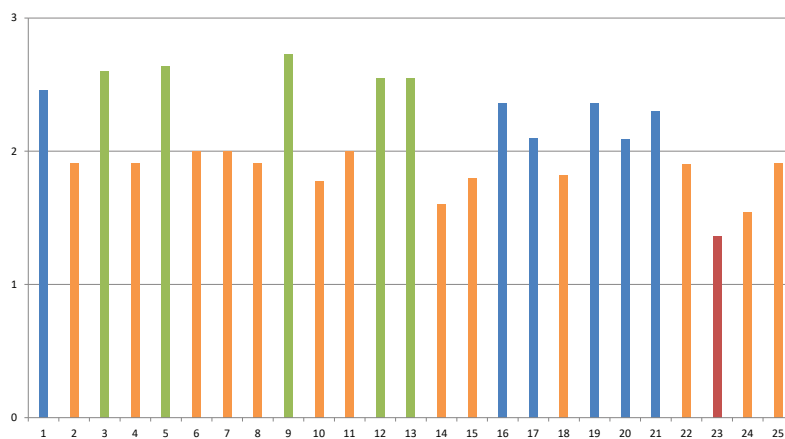
Tras la introducción al programa y al concepto de cultura preventiva, se realizó una identificación de los aspectos de mejora de la compañía y se escogió uno de los mismos para poner en práctica una intervención conjunta del equipo de dirección para hacer visible su compromiso.

El aspecto concreto de la intervención en el que deseaban involucrarse se centró en el uso no generalizado de los equipos de protección

individual (EPI) por parte de los trabajadores, y las líneas de trabajo pre-seleccionadas para abordar en los periodos entre sesiones fueron las siguientes:

- Transmitir a los jefes de unidad la preocupación de la alta dirección por la situación y la necesidad de cambio respecto a la detección de un uso discrecional de los EPI.
- Analizar la situación de forma particular en cada centro definiendo, según el punto de vista de la dirección, los posibles condicionantes que existen para no usar los EPI por parte de los trabajadores. Se debe/puede definir la forma más operativa de analizarlos en caso de no determinarlos de forma directa.
- Una vez analizados los condicionantes desde el punto de vista de la dirección se contrastará con los condicionantes que puedan establecer los trabajadores que no utilizan los EPI realizando, por ejemplo, una consulta a estos trabajadores sobre las percepciones individuales respecto al no uso del EPI.

Durante la sesión, los asistentes rellenaron el cuestionario reducido de cultura preventiva, obteniéndose los siguientes resultados, que fueron debatidos y analizados por el grupo (ver anexo con el contenido del cuestionario):



## Sesión 2 Directivos (D2)

Se comienza la sesión con el análisis de las experiencias de los asistentes sobre las actividades que debían desarrollar entre sesiones. Se constató el avance del programa por parte de los presentes, que relataron sus actividades y valoraron de forma positiva el resultado, aunque manifestaron su preocupación al haber iniciado una actividad que había generado expectativas y que ahora deberían dar respuesta. Sin lugar a dudas se consiguió activar el papel de la dirección en la generación de cultura preventiva.

El enfoque del plan individual de mejora se orientó colectivamente en torno a los siguientes aspectos:

- Practicar lo que se predica
- Mantenerse informado
- Generar confianza
- Mantener las prioridades

Por último, se desarrolló la actividad correspondiente a la elaboración del plan personal de mejora del que informarían en la siguiente



sesión, quedando los asistentes emplazados a poner en marcha los mismos durante las semanas entre talleres.

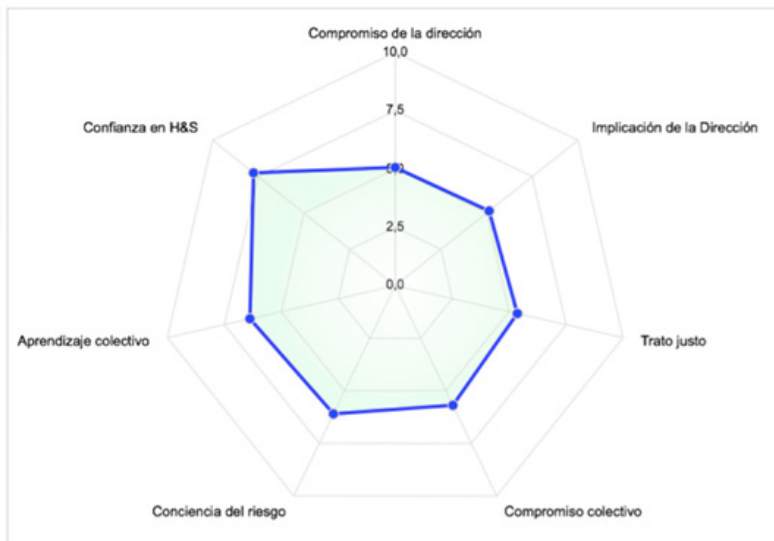
### Sesión 1 Delegados (T1)

La introducción al programa y al concepto de cultura preventiva dio paso a la realización del cuestionario NOSACQ-50 al grupo de delegados, los resultados no distan mucho de las percepciones habituales que se dan en los delegados de prevención en otras compañías, percepción crítica, que se puso de manifiesto cuando se pidió un análisis y debate de los mismos.

A continuación, se efectuó una dinámica para el análisis de cómo los delegados de prevención promueven la cultura preventiva. Se realizó el análisis colectivo y un trabajo individual para identificar oportunidades de mejora en su rol, que quedaron recogidas en un plan de acción. Todos adquirieron el compromiso de aplicar este plan en las semanas próximas, antes del siguiente taller.

MEDIAS	
Media Total	5,93
Compromiso de la dirección	5,07
Implicación de la Dirección	5,14
Trato justo	5,36
Compromiso colectivo	5,69
Conciencia del riesgo	6,1
Aprendizaje colectivo	6,38
Confianza en H&S	7,76

[Ver media dimensiones](#)  
[Ver recuento](#)



### Sesión 3 Directivos (D3)

Tal y como se describe en la metodología la primera parte de la sesión se dedicó a la revisión la actividad desarrollada hasta la fecha para mejorar la cultura preventiva. Los asistentes identificaron diversos beneficios e identificaron la falta de coherencia en algunos procedimientos de seguridad.

En la parte de la sesión dedicada a la participación se debatió sobre la necesidad de mejorar la actividad del Comité de Seguridad y Salud, a continuación, se debatió sobre la propuesta a realizar como actividad sinérgica, aunque se expusieron varias posibilidades los participantes se decantaron proponer una sola propuesta: “Mejorar la operatividad en la resolución de incidencias que se producen en los diferentes centros de trabajo en el ámbito de la seguridad y salud”. Ya que entendían que esta falta de operatividad condiciona la percepción de parálisis en la organización en relación con la solución de problemas de seguridad y salud.



## Sesión 2 Delegados (T2)

Al inicio de la sesión los participantes relataron su experiencia respecto a las tareas comprometidas, que resultó bastante homogénea y centrada fundamentalmente en los condicionantes para que el uso de EPIS no sea generalizado.

Los delegados de prevención se mostraron satisfechos, aunque cautos con la actividad desarrollada por la dirección hasta el momento, siendo conscientes de que se habían puesto en marcha.

La última parte de la sesión está dedicada a explorar alternativas para el desarrollo de la acción sinérgica con la dirección, centrándose sobre todo en los problemas que existen en el Comité de Seguridad y salud y la falta de operatividad del mismo, lo que les llevo a elegir como línea de trabajo la misma que la dirección, mejorar la operatividad en la resolución de problemas.

## Sesión Conjunta 1 (SC1)

En el marco de esta sesión se presentó la propuesta coincidente por ambas partes y se planifico la actividad a desarrollar, acordando:

- Creación de un grupo de trabajo: el grupo de trabajo estará liderado por el servicio de prevención, que actuará de dinamizador del mismo y estará formado por:
  - » Dirección de Infraestructuras.
  - » Jefe de Área.
  - » Jefe de Mantenimiento.
  - » Un responsable de compras.
  - » Presidente del comité de seguridad y salud.
  - » 4 delegados de prevención.
- Análisis de la situación de partida: recopilar información sobre las incidencias que actualmente no están resueltas, de forma que se pueda analizar la tipología de las mismas, así como el procedimiento seguido para su comunicación y resolución, identificando las barreras actuales para su resolución.
- Reuniones del grupo de trabajo hasta definir una solución.

## Evaluación de la acción formativa en Veiasa

Veiasa posee un sistema de gestión consolidado que le permite un buen desempeño en seguridad y salud, la mejora necesaria es un mayor incremento de la integración de la prevención, que pasa necesariamente por una mejora de la cultura preventiva. Por lo tanto, la metodología ADN tiene un perfecto encaje que le puede ayudar a mejorar. La particular estructura de dirección de Veiasa, alta deslocalización en el territorio andaluz, ha supuesto la necesidad de contar con un mayor grupo de participantes en cada grupo (directivos / delegados) de los previstos en un primer momento, 13 personas en cada grupo. En el grupo de dirección se ha percibido cómo las expectativas iniciales se han superado, en un primer momento pensaban que se trataba de una formación específica para directivos y luego han descubierto la potencia para generar cultura preventiva.

Los objetivos de cada una de las sesiones que se han desarrollado se han logrado, obteniendo una clara y activa participación, no obstante,



el desarrollo de la metodología ha sufrido un serio revés al producirse cambios en la estructura directiva de la compañía, cambiando 3 personas de la dirección corporativa, esta situación ha supuesto un retraso y la necesidad de realizar una sesión puente, que tenía como objetivo incorporar al programa las personas que ha ocupado los puestos de dirección. Las vacaciones estivales y un posterior parón por motivos organizativos internos de la compañía ha supuesto la paralización del programa.

### 6.3. Fresón de Palos. Descripción del desarrollo del programa

#### Calendario de sesiones desarrolladas

	Fecha
D1	7/02/17
D2	14/03/17
T1	4/04/17
D3	4/04/17
SC1	20/04/17
SC2	27/04/17
SC3	18/05/17

#### Sesión 1 Directivos (D1)

Durante la sesión, y tras una introducción que describía el programa y los aspectos centrales de la cultura preventiva, los asistentes identificaron los aspectos que más contribuyen a crear un clima preventivo eficaz para la mejora de la prevención y de aquellas necesidades más relevantes para conseguirlo en la organización. De esta manera, se puso de manifiesto que la gestión preventiva se orientaba bajo un modelo compartimentado o de “sidecar”, y que las cuestiones preventivas no habían formado parte de las inquietudes de la dirección, más que de una forma genérica, en la que el lema de la “prioridad de la prevención” está presente, pero no desarrollado de forma operativa. De este modo, las necesidades expresadas para la mejora, listadas en orden de prioridad, se enfocaron especialmente hacia la gestión integrada en la dirección y a través de la línea de mando:

- Integrar la prevención en la gestión
- Aplicar las medidas a través de la línea de mando. Mayor comunicación preventiva
- Promover una mayor motivación y concienciación de eventuales y fijos
- Atender las necesidades de los socios
- Atender las situaciones que se dan durante la campaña derivadas de la alta presencia de personas y actividades múltiples (eventuales, empresas)
- Mejorar los procedimientos

En definitiva, y de acuerdo con las conclusiones de la sesión, el marco general de las necesidades de cambio pivota en torno al siguiente eje:



## COMPROMISO VISIBLE–COMUNICACIÓN/ CONSULTA–RECONOCIMIENTO– SEGUIMIENTO/EVALUACIÓN

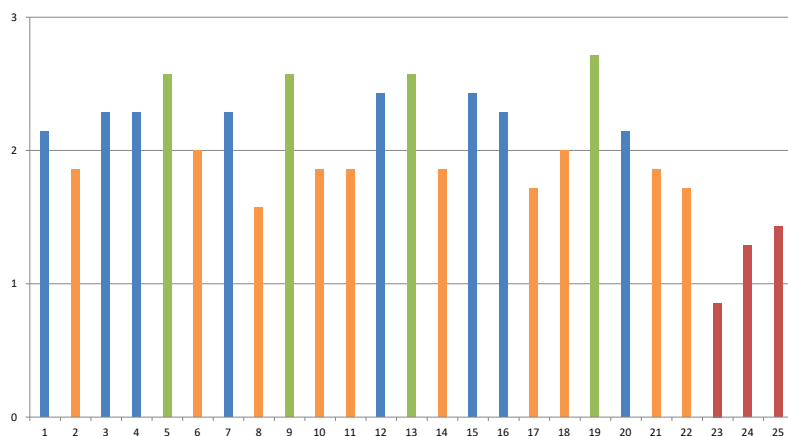
La necesidad de intervención práctica prioritaria se enfocó a gestionar el riesgo de choques/atropellos derivado del elevado número de movimientos de transpaletas y los comportamientos de los conductores, entre los que se identifican cuestiones de velocidad y de no seguimiento de los procedimientos establecidos (dirección de la circulación, giros, posicionamiento de la carga, etc.). Para esta primera intervención se asumió el objetivo “o movimientos inseguros” de las carretillas, mediante una estrategia que contemplaba el compromiso visible de la dirección, mostrando preocupación por las posibles consecuencias negativas; la comunicación efectiva de los comportamientos deseados a los trabajadores y a los mandos; la consulta con los trabajadores y sus responsables, además de incluir la necesidad de seguimiento y la evaluación de la intervención.

Durante la sesión se pasó un cuestionario de cultura preventiva, como está previsto en el programa.

### Sesión 2 Directivos (D2)

En esta sesión se repasaron los compromisos adquiridos por los asistentes, que expresaron las diversas acciones que desarrollaron en la planta, en especial, el director de la misma y el de recursos humanos.

Se discutieron así mismo los resultados relativos al compromiso de la dirección del cuestionario de cultura preventiva que pasamos durante la sesión anterior, y se debatieron algunos aspectos de mejora respecto al papel de la dirección sobre su compromiso expresado y percibido por ellos mismos.



La última parte de la sesión se destinó a que todos los asistentes elaboraran un plan personal de trabajo para desarrollar en momentos posteriores.

### Sesión Trabajadores (T1-T2)

Previamente a la sesión T1 acordada con la empresa, el responsable de PRL nos anticipa que los representantes de los trabajadores nunca habían desarrollado funciones de representación, ni en aspectos de prevención ni en ningún otro. Aun así, mantuvimos una reunión con ellos en la que se puso de manifiesto su falta de interés por el proyecto, determinada porque, en realidad, su figura “oficial” de representantes nunca se había desarrollado en la práctica, no lo tenían entre



sus funciones de trabajo y, además, no tenían el tiempo necesario para ello. Al margen de esta actividad de contacto, los responsables del proyecto ADN del Instituto Andaluz de Prevención de Riesgos Laborales gestionaron la intervención de las estructuras sindicales territoriales con el fin de promover una solución alternativa, gestión que resultó infructuosa.

Ante esta circunstancia, nos propusimos plantear la intervención contando con un grupo de trabajadores, seleccionado por el responsable de PRL con criterios de proactividad y experiencia. Con ellos realizamos la primera sesión con trabajadores, en la que decidimos reunir las sesiones T1 y T2 del programa en una sola (T1-T2), debido a que estimamos necesario aliviar los contenidos, por cuestiones de disponibilidad e implicación de los trabajadores seleccionados en el proyecto, en el que se encontraban de alguna manera con funciones sobrevenidas, entre las que no podía estar, de ninguna manera, la de representación efectiva, contenido esencial de las sesiones T1 y T2. Aunque se mostraron disponibles y activos durante la sesión, concluimos que este intento de reconducir el programa mediante el desarrollo del papel de un grupo de trabajadores no-representantes en la promoción de la cultura preventiva, no aportaba los elementos necesarios (interacción, representatividad percibida, orientación y conocimiento del entorno más allá de los puestos individuales de cada uno) para el desarrollo del proyecto tal y como estaba diseñado.

Esta circunstancia determinó un proceso de reflexión en el equipo de i+3 respecto a la viabilidad del proyecto en empresas con ausencia de representación o en la que ésta fuera extremadamente débil. El caso de esta empresa puede ser frecuente en el sector de explotación agrícola y merece una alternativa eficaz al diseño del proyecto, que está orientado fundamentalmente a firmas que cuentan con una representación legal funcionalmente efectiva. Así, se planteó desarrollar una alternativa que pudiera reunir los aspectos centrales de la promoción de la cultura preventiva en términos de compromiso e implicación de la dirección, que tuviera la participación (en este caso directa) como un eje central y que se orientara de una forma práctica y ágil a la resolución de los problemas identificados. Con estos criterios, reorientamos el proyecto hacia la gestión del problema identificado por la dirección en torno al riesgo relacionado con la conducción de carretillas mediante un Círculo de Salud, método que se describe más adelante. Como elemento incidente, cabe relatar la ocurrencia de un accidente con lesiones potencialmente graves de un carretillero el 17 de abril.

### **Sesión 3 Directivos (D3)**

La sesión prevista sufrió las modificaciones necesarias para incorporar el cambio de estrategia que habíamos definido. En primer lugar, y como estaba previsto en el programa inicial, se abordó el repaso de la estrategia desarrollada hasta el momento, que fue, en términos generales, descrita como muy positiva. A continuación, se describió el procedimiento de los Círculos de Salud, así como una propuesta de “hoja de ruta” adaptada a las circunstancias de la empresa, que fue aceptada por los asistentes. Esta propuesta tenía en cuenta, tanto la ausencia de representantes efectivos de los trabajadores, como el espacio de tiempo restante hasta el cierre de la actividad por fin de temporada. El tema seleccionado fue el del riesgo de GOLPES Y ATROPELLIDOS LIGADOS A LA CIRCULACION DE VEHÍCULOS Y PERSONAS, y el procedimiento, inspirado en el funcionamiento de los Círculos de



Salud (CS). Éstos se centran en 3 elementos fundamentales: la identificación conjunta de las causas del problema, la identificación participativa de soluciones, y la implementación de medidas mediante un plan acordado.

Finalmente, se realizó un ejercicio contenido en el programa sobre las fórmulas concretas que debía desarrollar la dirección para gestionar la participación y la implicación de los trabajadores, que tuvo como resultado la selección de las siguientes acciones:

- Mejorar la comunicación, en términos de claridad de los contenidos
- Decidir y establecer las prioridades en el marco de las órdenes de trabajo a partir de un consenso del comité de dirección
- Transmitir las prioridades de la dirección sobre la seguridad de forma efectiva a través de la línea de mando, incidiendo especialmente en el papel de los mandos intermedios
- Contacto directo con los trabajadores en las visitas a la planta, mostrando interés, preocupación y expresando reconocimiento.

Este proceso se abordó por medio de una guía especialmente diseñada para el proyecto, planteando una dinámica sencilla y breve, dado que, además, las fechas de final de temporada se estaban acercando.

### Sesión 1 Conjunta (SC1)

Previamente a la sesión se elaboró una guía para el Círculo de Salud (CS) especialmente diseñada para el proyecto definiendo las fases y el papel de los integrantes. También se elaboraron unas hojas de trabajo orientadas a facilitar las tareas. La guía elaborada se adjunta como anexo al documento.

Se considera relevante destacar la activa participación de todos los integrantes, el clima positivo que consiguieron crear, así como su compromiso en la asistencia de todas las sesiones. En esta primera sesión se recopiló la información relativa a las causas del problema, identificándose diversos aspectos clave relativos a los espacios de trabajo, la organización del trabajo, los comportamientos, los equipos y materiales, y las actividades preventivas. Tras la sesión, todos los integrantes del CS realizamos una visita a la planta con el fin de compartir las reflexiones sobre los problemas identificados “in situ”. Se planteó la conveniencia de que todos los miembros del CS consultaran a personas de su entorno para identificar soluciones. Se envió un resumen de la sesión previamente a la siguiente.

### Sesión 2 Conjunta (SC2)

En la segunda sesión, se identificaron 21 soluciones a los problemas encontrados, algunas de ellas agrupadas bajo un mismo concepto. Se puso de manifiesto de nuevo el interés de todos los asistentes. Contamos con planos de las plantas para situar la localización de algunas medidas (señalización, semáforos, vías de circulación) específicas. Se decidió incluir un criterio de operatividad para clasificar las propuestas, que ayudó a determinar las soluciones inmediatas; a medio plazo (deberán estar implantadas para la siguiente campaña); y, a largo plazo (requieren estudios de diseño y viabilidad financiera). Aún así, solamente una de las propuestas se clasificó en este último grupo.



Las soluciones identificadas abordan los aspectos claves identificados relativos a los espacios de trabajo (señalización, colocación de espacios, limpieza y reducción de residuos, orden en pasillos, reorganizar circuitos de circulación); la organización del trabajo (redistribución de los circuitos de circulación, gestión de las órdenes de trabajo respecto a las funciones de transporte); los comportamientos (formación, criterios de contratación, observaciones de seguridad); los equipos y materiales (colocar cubeta para recogida de residuos, colocar topes en la zona de desencajado, gestionar el mantenimiento de las transpaletas, calzos automáticos en la zona de muelles...etc.); y, las actividades preventivas (formación de conductores, observaciones de seguridad, etc.).

### Sesión 3 Conjunta (SC3)

La tercera sesión del CS se destinó a revisar la implantación de soluciones, algunas ya realizadas (observaciones de seguridad, revisión de los circuitos de circulación para su modificación en inter-campaña), y otras en vías de solución (reuniones con los responsables de los cambios, visitas del director de RRHH, petición de presupuestos para la instalación de calzos automáticos, etc.). Se puso de manifiesto la necesidad de repetir esta última sesión una vez reiniciada la temporada (la actual a finales de mayo está a punto de terminar), así como la importancia de establecer las responsabilidades específicas para cada cambio y el papel fundamental de la dirección al respecto. Por otra parte, uno de los aspectos de mejora a desarrollar implica a los socios productores (mejorar la disposición y el estado de los contenedores de fruta), cuestión que el director va a plantear en la próxima reunión de socios, incluyendo así, en este ámbito más extenso, la importancia de la prevención de riesgos laborales y la responsabilidad de cada uno al respecto.

Durante esta sesión se desarrolló igualmente una evaluación del proceso. Los miembros del CS coincidieron en la relevancia del mismo, no solamente en términos de participación, sino también como herramienta de gestión que contribuye a una mejor visibilidad del compromiso e implicación de la dirección, establecida la generación de intervenciones que mejoran en la práctica las condiciones de trabajo. Los trabajadores del entorno de los miembros del CS transmitieron sus positivas opiniones respecto a esta fórmula de intervención.

El director de la empresa valoró también positivamente el proceso, mostrándose implicado y propositivo a lo largo del mismo y asumiendo compromisos personales al respecto.

### Evaluación de la acción formativa en Fresón de Palos.

Se ha requerido la modificación en la aplicación de la metodología formativa, derivada de la inexistencia de Delegados de Prevención o de Personal, o de un alternativo colectivo específico de trabajadores que pudiera asumir un papel similar en las sesiones en función de los objetivos diferentes de las mismas, a pesar de haberlo intentado en dos ocasiones.

En todo caso, se han logrado alcanzar los objetivos centrales del proyecto, especialmente en lo que hace referencia a la dirección, activando claramente su liderazgo en salud y seguridad, y a los trabajadores en lo relativo a su implicación a través de la participación directa.



La ausencia de representantes legales de los trabajadores se suplió con la elección de un grupo de trabajadores implicados en la resolución de un problema de seguridad seleccionados por la dirección y los técnicos de prevención de riesgos laborales en la sesión D3.

## 6.4. Lanjarón. Descripción del desarrollo del programa

### Calendario de sesiones desarrolladas

	Fecha
D1	18/01/17
D2	20/02/17
T1	20/02/17
D3	24/03/17
T2	23/03/17
SC1	18/04/17
D4	30/06/17
T3	14/06/17
SC2	12/07/17
T4	30/06/17

### Sesión 1 Directivos (D1)

Esta sesión arrancó con la presentación del programa y con una introducción a la cultura preventiva, realizando un análisis de la situación de la compañía. Tras el mismo la línea de mejora que identificaron como óptima para involucrar al equipo de dirección fue el análisis de situación y mejora de las observaciones de comportamiento que ya realizaba la cadena de mando. Para ello definieron un plan de acción conjunto en el que programaron reuniones de los miembros de la cadena de mando con personas de la organización para recoger información sobre la percepción que tenían sobre las observaciones de seguridad, su proceso y sus resultados.

Durante esta sesión los asistentes rellenaron el cuestionario NOSACQ-50.

Los participantes en el taller valoraron de forma positiva la utilidad del cuestionario y pidieron al equipo del proyecto el cuestionario para que lo rellenaran una muestra de trabajadores y fuera tratado y analizado por el equipo técnico del proyecto. Los resultados fueron presentados en la siguiente sesión.

Esta circunstancia supone una diferencia metodológica, ya que, según la metodología, el cuestionario que deberían rellenar los directivos es un cuestionario corto basado en el NOSACQ-50 y no está previsto pasar el cuestionario completo. El equipo técnico decidió realizar este cambio dada la madurez preventiva de la organización que podría requerir un análisis en mayor profundidad para identificar aspectos de mejora. Por el mismo motivo se decidió que una muestra de personas de la compañía rellenaran el cuestionario.

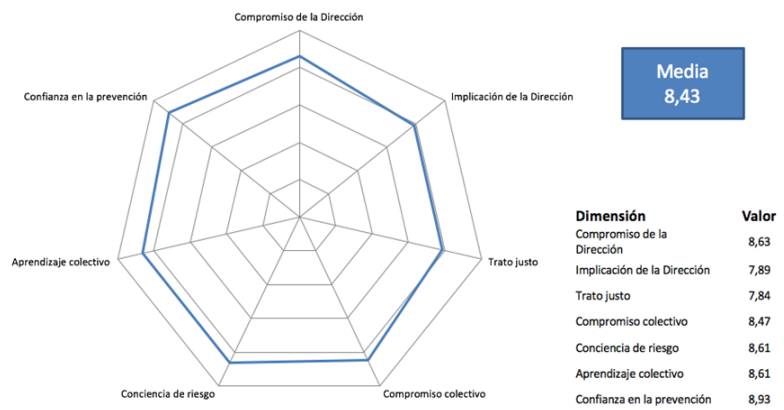


## Sesión 2 Directivos (D2)

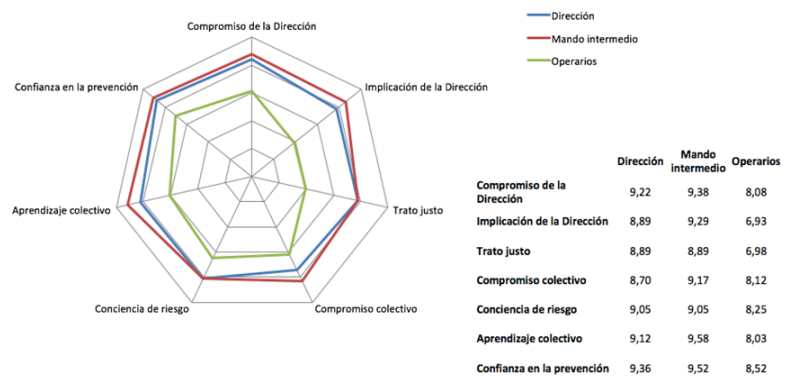
Esta sesión arrancó con la revisión de la experiencia entre talleres planificada en la sesión anterior. El trabajo fue realizado por todos los miembros de la cadena de mando, que mostraron su satisfacción por el análisis realizado, identificando la necesidad de modificar la metodología que aplicaban en las observaciones de seguridad, orientando más las mismas a un intercambio de información con el trabajador para conocer los condicionantes de determinados comportamientos no seguros.

En esta sesión, tras la explicación de los contenidos teóricos de la misma, se realizó un análisis del resultado del cuestionario NOSACQ-50. Los datos presentados fueron los siguientes:

**Figura 1: Resultados del cuestionario NOSACQ-50 de Lanjarón**



**Figura 2: Resultados del cuestionario NOSACQ-50 de Lanjarón desglosados por puestos de trabajo**



Los resultados ponían de manifiesto la necesidad de mejorar en:

- La participación de los trabajadores en el ámbito de la seguridad y salud.
- La investigación de los errores, evitando la culpabilización individual y centrandó la investigación y su resultado en la identificación y mejora de condiciones organizativas y no sólo en los comportamientos individuales.

Los participantes valoraron de forma positiva los resultados, identificando a la organización con los mismos y realizando una interpreta-





ción crítica y orientada a la mejora.

La sesión continuó con la evaluación individual del desempeño en seguridad y salud de cada uno de los participantes, identificando sus líneas personales de mejora y elaborando un plan personal de mejora que aplicarían en las próximas semanas, antes de la siguiente sesión.

### Sesión 1 Delegados (T1)

En esta primera sesión se realizó una introducción al concepto de cultura preventiva, haciendo un análisis grupal de las funciones de los delegados de prevención. En este momento ya se disponía de los resultados del cuestionario NOSACQ-50 pasado a la muestra de trabajadores, por lo tanto, se realizó un estudio y discusión de los mismos. El análisis coincidió en gran medida con el que realizó la dirección. Siendo críticos con el resultado en términos de participación, asumiendo que parte del mismo podía deberse al desarrollo de sus funciones.

A continuación, se efectuó la dinámica para el análisis de cómo los delegados de prevención promueven la cultura preventiva. Se realizó el análisis colectivo y un trabajo individual para identificar oportunidades de mejora en su rol, que quedaron recogidas en un plan de acción. Todos adquirieron el compromiso de aplicar este plan en las semanas próximas, antes del siguiente taller.

### Sesión 3 Directivos (D3)

La sesión arranca realizando una evaluación del trabajo realizado entre talleres por cada uno de los participantes en relación con su plan personal de mejora. Se expusieron y compartieron las diferentes experiencias, pudiendo constatar que el trabajo personal de cada uno fue intenso y orientado a mejorar la cultura preventiva.

El contenido de esta sesión se centra, fundamentalmente, en poner en valor la participación de los trabajadores como herramienta de mejora de la cultura de seguridad y del desempeño de la organización. Se concluyó realizando una dinámica con los asistentes para identificar, debatir y seleccionar la propuesta de acción sinérgica a abordar con los delegados de prevención en la siguiente sesión, sesión conjunta 1. Para generar ideas y debate se volvieron a repasar los resultados del diagnóstico NOSACQ-50.

Las propuestas fueron las siguientes:

PROPUESTA
1. Evaluar la carga de trabajo y realizar un plan de mejora
2. Mejorar la participación de los trabajadores en PRL
3. Mejorar la investigación / aprendizaje organizacional

### Sesión 2 Delegados (T2)

La primera parte de la sesión está dedicada a realizar una revisión del trabajo desarrollado por los delegados de prevención en el periodo entre talleres, en definitiva, conocer cómo les ha ido con el plan de acción definido en la sesión anterior.

El desempeño no fue homogéneo, ya que se podía evidenciar que existían delegados que habían realizado un trabajo más sistemático que



otros, que simplemente expresaron que habían hablado con sus compañeros para conocer su opinión sobre la participación y sobre ellos.

En este momento de la sesión se pregunta a los delegados de prevención por su percepción sobre la actividad de la dirección, en concreto, si han notado cambios en su desempeño. La respuesta es afirmativa, describen de forma concreta las actividades desarrolladas por el equipo de gestión de la empresa.

La segunda parte de la sesión se dedica a explorar diferentes acciones sinérgicas para proponer en la siguiente sesión y trabajar de forma conjunta con la dirección. Para ello, se expusieron los resultados del cuestionario NOSACQ-50 y se realizó una dinámica para el debate y selección de propuestas. Las elegidas fueron:

#### PROPUESTA

1. Mejorar Lajanplus como herramienta de participación y consulta de los trabajadores
2. Mejorar el sistema para el seguimiento de acciones de mejora propuestas por los trabajadores.
3. Mejorar la investigación (causas) / Aprendizaje
4. Confort (acústico, térmico, lumínico)
5. Trastornos musculoesqueléticos – Espalda

### Sesión conjunta 1 (SC1)

A la sesión conjunta asisten todos los representantes de los trabajadores y el equipo de dirección al completo. La sesión comienza realizando un resumen de la actividad desarrollada por cada grupo. A continuación, desarrollan el juego del ultimátum, una dinámica en la que se reflexiona sobre la negociación y el comportamiento razonable en el ser humano.

La parte principal de la sesión se centra en describir las propuestas de trabajo conjunto definidas por cada grupo, debatirlas y seleccionar una.

Como oportunidad de mejora para trabajar de forma conjunta (acción sinérgica) se ha elegido “mejorar la participación de los trabajadores en prevención”. Ambos grupos tienen la misma opinión sobre el problema y creen que pueden trabajar para avanzar en esa componente clave de la cultura preventiva. Para ello se centrarán en analizar y mejorar una actividad ya implantada por la compañía “Lanjapplus”. Se trata de reuniones de trabajo en las que los equipos analizan diferentes aspectos de su desempeño, incluida la seguridad, pudiendo debatir y decidir sobre diferentes aspectos en las reuniones periódicas que se celebran. Aunque se trata de una actividad instaurada, los participantes coinciden en que no se realiza de forma óptima y que hay equipos que han dejado de realizar las reuniones.

La última parte de la sesión se centra en debatir la forma de actuar para conseguir trabajar de forma conjunta, acordando en primer lugar realizar una investigación conjunta de las razones por las que los trabajadores piensan que la participación es mejorable en la empresa. Acuerdan hablar con todos los equipos para recoger la información. Para ello trabajaran en parejas formadas por una persona del equipo



de dirección y una persona representante de los trabajadores. Las conclusiones del trabajo se presentarán en la siguiente sesión conjunta.

### Sesión 3 Delegados (T3)

Se realizó una revisión de los resultados de la sesión previa conjunta y la acción sinérgica, que todos valoraron de forma positiva. La sesión se centró en plantear un análisis de las fórmulas para promover un mayor interés de los trabajadores por la participación en diferentes niveles de la misma.

Se identifican los siguientes aspectos relevantes para promover la participación de los trabajadores:

1. Elaborar un registro periódico de notificaciones de riesgos realizadas, que incluya el estado en el que se encuentra la misma, el responsable y el plazo para la resolución.
2. Dar mayor participación en las evaluaciones de riesgos, práctica que supondrá un mayor conocimiento por parte de todos de los riesgos, mejorar la conciencia de riesgo y la capacitación de todos.
3. Refresco de formación, concreta y en el puesto de trabajo. Este punto puede estar unido al anterior.
4. Revisión participada de procedimientos, comenzando por los más sencillos, de forma que sirva de capacitación para todos, ocupándonos después de los procedimientos más complejos.

### Sesión 4 Directivos (D4)

Al iniciar la sesión se hace una revisión de las actividades desarrolladas hasta el momento. Se puso de manifiesto la satisfacción con el programa y la buena marcha de la acción sinérgica.

El contenido de la sesión aborda el error humano y la relación con el cumplimiento de normas. En la actividad práctica de la sesión se trabajó en la gestión de la mejora de los procedimientos a partir de una metodología que, aplicada participativamente, analiza procedimientos que no se cumplen adecuadamente. Para ello se realizó una aplicación práctica sobre un procedimiento concreto que en Lanjarón tiene problemas de cumplimiento, Procedimiento Operativo Loto Múltiple. En la práctica, se describieron causas del incumplimiento y se realizaron propuestas para su mejora.

Por último, se realizó una valoración cuantitativa y cualitativa respecto a la utilidad del proyecto ADN en Lanjarón, recogiendo opiniones muy favorables de los participantes e identificando aspectos concretos que han ayudado a mejorar a la organización. En la encuesta rellenada por los participantes se valoró la consecución de objetivos en 2,85 sobre 3. Esta situación ha puesto de manifiesto la adecuación de la metodología a empresas con buen nivel de integración de la prevención y cultura preventiva.

### Sesión conjunta 2 (SC2)

Al igual que en la sesión conjunta anterior, a esta segunda asisten todos los representantes de los trabajadores y el equipo de dirección. Durante esta sesión se realiza una revisión del trabajo planificado en la primera sesión conjunta. Los asistentes explican los trabajos realizados por cada una de las parejas configuradas (delegado-directivo)



para recoger y analizar la opinión de la plantilla sobre la participación. La satisfacción sobre el trabajo realizado fue generalizada, y el análisis pone de manifiesto la necesidad de abordar de forma conjunta la redefinición de las dinámicas “Lanjaplus”.

El debate posterior se centró en cómo abordar el proyecto y formular un plan para continuar. El análisis de barreras pone de manifiesto la circunstancia productiva en la que se encuentra la planta, arrancando la campaña de verano donde mayor punta de producción existe, lo que puede impedir una dedicación adecuada de tiempo por parte de la dirección. Esto lleva a posponer el desarrollo de la acción sinérgica una vez pasada la campaña de verano. El equipo técnico ha contactado con Lanjarón pasado el verano y aún no habían continuado con la acción sinérgica.

#### **Sesión 4 Delegados (T4)**

Se realizó una revisión de la marcha de la acción sinérgica. Los delegados de prevención manifestaron su descontento con el aplazamiento de la acción sinérgica a después del verano, entendían que el aplazamiento suponía priorizar la producción sobre elementos de mejora de la cultura preventiva.

1. El resto de la sesión se dedicó a técnicas de mejora de la participación en seguridad y salud, en concreto a los Círculos de Salud. Se explicó la utilidad y metodología de aplicación de esta técnica y se pidió a los delegados una reflexión sobre problemas concretos a los que se podía aplicar lo aprendido a Lanjarón. Los problemas identificados fueron:
2. Problema del Zoning en la zona de soplado (Palets) con posibilidad de extenderlo al resto de la fábrica.
3. Flujo de circulación en la fábrica.
4. Cambio de bobinas de film, en concreto la bobina (verde) de 6 litros.
5. Ruido (vidrio)
6. Temperatura

La sesión terminó realizando una valoración del programa. Los asistentes evaluaron de forma positiva la participación y la consecución de objetivos. La valoración realizada mediante encuesta fue de 2,86 sobre 3.

#### **Incidencias registradas que han influenciado el resultado previsto**

La principal incidencia que se ha producido ha sido el aplazamiento de la acción sinérgica, lo que ha producido no poder cerrar el programa de forma completa, realizando una valoración del resultado de la misma.

#### **Evaluación de la acción formativa en Lanjarón.**

Se han producido solo ligeros cambios en la aplicación de la metodología formativa. En un primer momento, tras las reuniones de contacto con la empresa para presentar el proyecto y buscar su adhesión al mismo, tanto el equipo del proyecto como la dirección de la empresa tenían dudas sobre la idoneidad de la metodología para la compañía, dadas las características de la organización, una gran madurez pre-



ventiva, refrendada por un buen desempeño y unos buenos resultados. Estas dudas se disiparon tras las primeras sesiones con directivos y delegados, manifestando ambos grupos su satisfacción con el programa y poniendo en valor la mejora que les iba a suponer su participación en el mismo.

Los objetivos de cada una de las sesiones se han logrado, obteniendo una activa participación tanto de delegados como de directivos, desarrollando las diferentes dinámicas y poniendo en marcha los compromisos asumidos por cada participante.

## 7. Informe de evaluación del proyecto. Valoración de la metodología

La metodología ha resultado muy adecuada para empresas que tienen una gestión de la prevención encaminada a la mejora y cuya dirección se propone promover cambios.

Requiere un claro y sostenido compromiso del grupo directivo con el proyecto y su seguimiento, pues consume recursos de tiempo que, aunque según nuestra experiencia se ha valorado como eficaz por las direcciones de las empresas en términos de coste/ganancia, podrían resultar en otros casos demasiado demandantes.

Es necesario que las personas responsables del servicio de prevención entienda el objetivo proyecto, la generación de cultura preventiva, que en gran medida va a suponer una mejora en la integración real de la prevención y por lo tanto una descentralización de la actividad preventiva.

Por otra parte, el enfoque de la estrategia pivota en gran medida en la existencia de delegados de prevención (DDPP), algo que no siempre se puede garantizar aunque el tamaño de la plantilla lo permita. En este sentido, ocurre que el interés de los DDPP por el proyecto puede manifestarse en los primeros contactos y después no ser tan positivo o coincidente con el de la dirección. Además, mientras que para el caso de las actividades desarrolladas con la dirección los contenidos y su desarrollo en términos de terminología o complejidad respecto al papel de la dirección siempre han estado alineados con las de los asistentes, en el caso de los DDPP no ha sido así, identificando en algunos casos un déficit de formación respecto a su papel básico de representación formal y las estrategias para desarrollarlo, que este programa, aunque a niveles básicos, da por asumidos.

El número de sesiones del programa y las tareas a desarrollar entre las mismas pueden en ocasiones suponer un periodo de aplicación prolongado, en especial si desean acudir (como es conveniente) las personas que ostentan las máximas responsabilidades directivas, que suelen tener agendas demandantes y cambiantes. Otras empresas, como por ejemplo ocurre con Fresón de Palos, sólo tienen actividad estacional, algo que es frecuente en el sector agrícola y de transformación en Andalucía; este hecho determina también que la sucesión de sesiones se pueda hacer algo complicado de cumplir en un plazo determinado de tiempo.

Por último, para los casos en los que no ha habido DDPP o que estos no estaban propensos a la participación, hemos planteado una modificación del programa abordando dinámicas participativas mediante una fórmula inspirada en los Círculos de Salud que ha resultado enor-



mamente eficaz y satisfactoria para los asistentes. Con esta fórmula se gestionan adecuadamente los roles directivos respecto a su implicación y compromiso (y la visibilidad de los mismos entre la plantilla), se estimula la participación y es una fuente de motivación los trabajadores, que perciben que sus opiniones influyen y se generan cambios en las condiciones de trabajo.

## 8. Recomendaciones para la mejora y adaptación de la metodología.

Establecer un mejor diagnóstico previo al programa respecto a las capacidades y disposición de los DDPP que permitan decidir, o al menos adaptar el programa a estas circunstancias.

Desarrollar una adaptación del programa para que pueda acoger a las empresas sin DDPP o en las que éstos no tienen la experiencia o las habilidades necesarias; dado el tamaño medio de las empresas de Andalucía, este programa podría ser de mucho interés; o bien limitar la aplicación de la metodología a empresas con estructuras de representación de los trabajadores bien consolidadas.

Reducir la duración total del programa para las empresas más pequeñas, o establecer programas bi- anuales para las empresas con actividad estacional.

Valorar la posibilidad de aplicar el cuestionario NOSAQC-50 antes del inicio del programa, para ello se seleccionaría una muestra representativa de personas. Esto supondría partir con un diagnóstico certero de situación que facilitaría el trabajo y mejoraría los resultados, tal y como ha ocurrido en la experiencia con Lanjarón.



# ANEXOS

## Cuestionario reducido de cultura preventiva

El siguiente cuestionario pretende generar una primera reflexión sobre el clima preventivo en su empresa. No es un examen para otorgar una calificación, sino una forma sistemática de identificar líneas de mejora. Trate de responder con la máxima sinceridad.

Diga, por favor, hasta qué punto suele llevar a cabo en su gestión cotidiana de la empresa las siguientes prácticas

0: nunca o casi nunca

1: algunas veces

2: bastantes veces

3: siempre o casi siempre

¿Hasta qué punto suele llevar a cabo las siguientes prácticas en su gestión cotidiana de la empresa?	0	1	2	3
1. Animo a los trabajadores a que realicen su trabajo de acuerdo con las normas de seguridad aunque los tiempos de trabajo sean ajustados				
2. Me preocupo y compruebo que todos los trabajadores reciben la información necesaria sobre seguridad				
3. No consiento que alguno de mis trabajadores sea poco cuidadoso o incumpla las normas de seguridad				
4. Valoro la seguridad más que la producción				
5. No acepto que los empleados se arriesguen en su trabajo ni siquiera cuando los tiempos son ajustados				
6. Me preocupo y me formo para mejorar mi capacidad de gestionar la seguridad				
7. Me esfuerzo por demostrar ante los trabajadores mi interés por su seguridad				
8. Me esfuerzo por conseguir que los trabajadores confíen en mi capacidad para gestionar la prevención				
9. Cuando se detecta un riesgo, me esfuerzo por buscar una solución lo antes posible				
10. Cuando se diseña un puesto de trabajo nuevo o se programa una nueva tarea me ocupo de que se tenga en cuenta la prevención y el control de riesgos				
11. Promuevo que mis empleados participen en las decisiones que afectan a su seguridad				





¿Hasta qué punto suele llevar a cabo las siguientes prácticas en su gestión cotidiana de la empresa?	0	1	2	3
12. Animo a mis empleados a opinar libremente sobre la gestión de la salud y seguridad en la empresa				
13. Tengo en cuenta las sugerencias de los trabajadores relacionadas con la prevención				
14. Procuero que todos mis empleados tengan un alto nivel de competencia en seguridad y prevención de riesgos				
15. Pido opinión a mis empleados antes de tomar decisiones que puedan afectar a su seguridad				
16. Trato de involucrar a los trabajadores en las decisiones sobre seguridad y prevención				
17. Fomento la implicación activa de los delegados de prevención en la gestión cotidiana de la salud y seguridad en la empresa				
18. Pido información detallada sobre los accidentes e incidentes que ocurren en mi empresa				
19. Escucho atentamente a todos los que han estado implicados en un accidente o incidente				
20. Cuando ocurre un accidente o incidente procuro buscar las causas organizativas y no los culpables				
21. Evito imponer sanciones de manera sistemática en casos de descuidos o lapsus no intencionados				
22. Promuevo el intercambio de opiniones y el trabajo en equipo entre los trabajadores y con los supervisores para mejorar la seguridad en la empresa				
23. En todas las reuniones de empresa introduzco la seguridad como un tema a tratar				
24. Planifico las actividades preventivas según objetivos definidos a corto, medio y largo plazo				
25. Reviso de manera sistemática el cumplimiento de los objetivos en materia de seguridad y prevención				



# GUÍA PARA LA GESTIÓN DE LOS CÍRCULOS DE SALUD EN FRESÓN DE PALOS

## Introducción

Los CÍRCULOS DE SALUD son un proceso de resolución cooperativa de problemas y se definen como

*Grupos de discusión formados en el puesto de trabajo con la finalidad de desarrollar opciones de cambio para la mejora de condiciones de trabajo potencialmente generadoras de riesgos para la salud<sup>1</sup>*

Dar la posibilidad a los trabajadores de que aporten su experiencia y conocimiento práctico enriquece la búsqueda de soluciones a los problemas, al tiempo que su implicación supone una garantía de efectividad.

El CÍRCULO DE SALUD se concibe como un grupo de voluntarios en los que participan distintos estamentos de la organización y que tienen como objetivo la identificación, análisis y solución de problemas relacionados con la prevención de riesgos, en este caso, el abordaje del riesgo de GOLPES Y ATROPELLOS LIGADOS A LA CIRCULACION DE VEHÍCULOS Y PERSONAS .

Una de las claves del éxito de los CÍRCULOS DE SALUD es enfocarse a la resolución práctica de un problema, con voluntad de cooperar y de encontrar soluciones fáciles. Además, es esencial contar con un apoyo activo y continuo por parte de la dirección.

La combinación de la promoción de la participación de los trabajadores, el esfuerzo coordinado de la organización y la visibilidad del compromiso de la dirección en un proceso dirigido a la resolución de problemas, son elementos que pueden contribuir positivamente a la mejora de la cultura preventiva.

## Preparación

El coordinador iniciará la captación de los miembros del CS, siguiendo las directrices definidas el 4/4/2017 por la dirección y procurando que sean personas conocedoras de la realidad del problema y con una buena predisposición a implicarse en tratar de resolverlo. Para ello, debe emprenderse como tarea inicial la de informar y motivar. Todas las personas implicadas en el CS deben estar informadas de lo que se va a hacer, de qué se espera de ellos y de cómo van a funcionar.

Todos los implicados deberían tener la opción de participar en el CS si lo desean. Sin embargo, para ser efectivo, un CS debe tener una determinada composición y dimensiones. No puede ser un grupo demasiado amplio y, además, deberá tener una composición equilibrada según el siguiente esquema:

- 1 profesional de prevención (con funciones de dinamización, facilitación, coordinación y apoyo técnico). Designado en el responsable de Prevención. Se puede apoyar con otra persona de la misma área.

---

<sup>1</sup> Aust B, Ducki A. Comprehensive Health Promotion Interventions in the Workplace. Experiences with Health Circles in Germany . Journal of Occupational Health Psychology 2004, Vol. 9, No. 3, 258–270





- 1 persona de dirección (funciones de apoyo en la identificación del problema, las causas y toma de decisiones en la aplicación de medidas preventivas). Designado en el director de la Planta.
- 1 mando (funciones de identificación, análisis, apoyo operativo y seguimiento). POR DEFINIR
- 3 trabajadores voluntarios (funciones de identificación, análisis y búsqueda de soluciones). Deberían seleccionarse de entre los colectivos de CARRETILLEROS y de personas que comparten las vías de circulación (PEATONES)
- 1-2 facilitadores. Las personas que desarrollan el Proyecto ADN de la Consejería de Empleo, Empresa y Comercio de la Junta de Andalucía.

Se debe dar preferencia a las personas directamente implicadas con el problema a tratar o el área de trabajo más afectada. En el periodo previo a la primera sesión, los componentes del CS que no hayan estado en las sesiones correspondientes del proyecto ADN, recibirán una sesión de formación por parte del responsable de Prevención sobre el objetivo y funcionamiento del Círculo de Salud y lo que se espera de cada miembro del mismo.

Así mismo, cada miembro del CS irá recopilando información de primera mano de entre los trabajadores de su ámbito y sus mandos, que ayude a identificar las características del problema y sus causas, para aportar la máxima información en la primera sesión del CS. Para ello se les dará un guion que figura en el Anexo 1.

Las sesiones se realizarán según calendario predefinido que figura en el esquema, durarán unas dos horas (horario de 10 a 12) y contarán con la participación de las personas encargadas de desarrollar el proyecto ADN de la Consejería de Empleo, Empresa y Comercio, que desarrollarán funciones de facilitación.

### **Primera Sesión:**

#### **Constitución del CS.**

Al inicio de la sesión se plantea la constitución del CS, aclarando sus objetivos y dinámicas y las funciones de cada uno de los integrantes

#### **Caracterización de problemas**

El objetivo es caracterizar el problema que se va a tratar de resolver. Para ello, el coordinador presentará al CS una primera información diagnóstica suficientemente sistematizada que permita a todos los miembros del CS conocer los aspectos más relevantes del problema. Dicha información debería incluir como mínimo:

- datos de salud: accidentes
- datos de riesgo: resultados de la evaluación de riesgos y/o otros informes
- distribución del problema por colectivos, tareas o áreas de trabajo
- percepción del problema: resultados de encuestas, aportaciones de personas o grupos, incidentes
- datos de gestión del problema: iniciativas e intentos de solución, actas del CSS, investigación de incidentes, etc.
- otras informaciones relevantes

A partir de toda esta información el facilitador promoverá un debate dirigido a identificar cuáles son los aspectos más relevantes para entender el impacto del problema en la salud de las personas (número de trabajadores afectados, compromiso de la seguridad, posibles problemas y tipos de accidentes, beneficios que supondría resolver el problema, etc.) y para identificar con qué aspectos del trabajo se relaciona el problema (diseño de puestos/tareas, espacio de trabajo, organización del trabajo, ejecución de tareas, etc.).

El resto de los miembros de CS aportarán la información necesaria para completar y enriquecer las características del problema. Al concluir el debate, los miembros del CS deben conocer suficientemente bien las características del problema y las condiciones del entorno en que éste se produce, así como las consecuencias que acarrea para las personas y para la organización.

### Análisis de causas

El objetivo de esta fase es identificar las causas del problema, para lo cual debería dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿con qué tarea(s) se relaciona la situación problemática que se trata de resolver?
- ¿por qué se realiza(n) de este modo la(s) tarea(s)?
- ¿quién(es) decide(n) cómo hay que hacer la(s) tarea(s)?
- ¿cómo se supervisa(n) la(s) tarea(s)?
- ¿qué factores organizativos o del entorno condicionan la forma de realizar la(s) tarea(s)?
- ¿qué papel juega en la exposición al riesgo la manera como cada persona realiza la tarea?
- ¿cómo se podría evitar o disminuir el riesgo?

Los componentes del CS que no tengan respuestas adecuadas a todas las preguntas deben hacer sus indagaciones previamente a la sesión, con entrevistas con trabajadores experimentados o visitas de observación al puesto de trabajo.

Una vez identificado y ordenado el conjunto de factores condicionantes que determinan los diferentes riesgos del problema, incluyendo tanto las causas inmediatas como las causas distales, se pasa a caracterizar dichos factores causales según las posibilidades de eliminación, modificación o control.

Tras esta sesión, los componentes del CS asumen tareas de recopilación de opiniones e ideas que enriquezcan los contenidos de la siguiente sesión: búsqueda de soluciones y estrategia de implementación.

### Segunda sesión:

#### Búsqueda de soluciones

Aquellas causas identificadas que pueden ser eliminadas o corregidas inmediatamente, deben ser objeto de intervención sin más dilación, para lo que el CS debatirá sobre las fórmulas más adecuadas para hacerlo. El resto, deben someterse a un proceso de búsqueda de alternativas para tratar de eliminar o minimizar los riesgos.



La pregunta en este caso es: ¿se puede(n) organizar la(s) tarea(s) de otra manera para evitar o reducir la exposición a riesgos? Es decir, se trata de identificar alternativas a la situación actual de organización y/o desempeño de las tareas.

En este debate, es importante la aportación de los miembros del CS con capacidad de asesoramiento técnico (prevencionistas) u operativo (mandos). Tras el debate, se pueden votar las propuestas para obtener una lista de prioridades de intervención.

También en este caso el CS debe plantearse si otras personas (especialistas en RRHH, personas de mantenimiento u otros) pueden aportar información relevante para encontrar soluciones, en cuyo caso se debería recurrir a estas personas, bien mediante entrevistas individuales o mediante talleres específicos de discusión en pequeños grupos.

Finalmente, se llegará a una lista ordenada de soluciones consensuadas con indicaciones para su aplicación práctica, con lo que el CS estará en condiciones de seleccionar la mejor alternativa para proponer un cambio. Para completar la propuesta se deben analizar las barreras o dificultades para la aplicación de la solución escogida así como las posibles formas de superarlas. Con todo ello se preparará un informe razonado de la propuesta del que se dará cuenta al CSS como órgano especializado de participación para la gestión de la prevención. La decisión de adoptar los cambios propuestos deberá incluir la voluntad de contar con el CS en las distintas fases de su implementación.

## Implementación

Llegados a este punto, hay que abordar la tarea de planificar los cambios necesarios e implementar las soluciones: ¿cómo se pueden llevar a cabo los cambios necesarios?.

Conviene definir los cambios que se quieren generar tanto los relativos a condiciones materiales u organizativas como respecto a los comportamientos de quienes deben hacerlos efectivos. En este sentido, el CS debe elaborar un cuadro de planificación por objetivos siguiendo una sistemática más o menos como la siguiente:

- a. definir un objetivo medible y los correspondientes indicadores de éxito: ¿dónde queremos llegar? ¿qué resultados esperamos?
- b. seleccionar las distintas acciones que habrá que desarrollar para conseguir el objetivo: ¿qué vamos a hacer?
- c. definir criterios del desempeño e indicadores de proceso para cada una de las acciones: ¿cómo lo vamos a hacer?
- d. identificar quiénes se van a ver implicados en cada acción: ¿quién hace qué?
- e. planificar acciones de capacitación o motivación dirigidas a las personas implicadas: ¿todos saben hacer lo que tienen que hacer?
- f. elaborar un cronograma de actividades. ¿en qué plazos?

El CS debe valorar si es necesario que las propuestas de intervención sean validadas mediante una experiencia piloto a pequeña escala antes de proponer su implementación a nivel general.

Se debe plantear en el CS cuál es la mejor forma de comunicarse con los estamentos involucrados en la implementación de los cambios para planificar la manera de hacerlo.



Una vez aprobado por quien corresponda el plan de acción, el CS debe realizar un seguimiento tanto de los plazos (¿se llevan a cabo las acciones previstas?), como del desempeño (¿se ejecutan las acciones según los criterios establecidos?) y de los resultados (¿se consiguen los impactos deseados?).

El seguimiento y evaluación debe plantearse como un proceso dinámico y no sólo como una acción de final de tubería. Los miembros del CS deberán estar atentos al desarrollo del plan de acción proponiendo adaptaciones o nuevas acciones en función de las necesidades o dificultades que vayan apareciendo. En este sentido, los mandos intermedios pueden jugar un papel de seguimiento sistemático mediante la realización de observaciones periódicas y el registro de los resultados de las mismas, una función que también podrían llevar a cabo los técnicos PRL.

La evaluación debe hacerse mediante los indicadores previamente establecidos y puede completarse mediante observaciones de puestos de trabajo o entrevistas con informantes-clave (encargados, técnicos, delegados, trabajadores experimentados). También conviene ofrecer los resultados del seguimiento al CSS para conocer su valoración

Todo ello debe recopilarse en un informe final que se elevará a los órganos competentes para su conocimiento y valoración, con el fin de promover la transferencia de las buenas prácticas de gestión preventiva a otras situaciones similares dando continuidad al programa.

### **Tercera Sesión:**

Evaluación de la experiencia. En base a la estrategia planteada de implementación, se realizará una valoración de los indicadores seleccionados, así como una estimación del avance de los objetivos, las barreras encontradas y las estrategias que se pueden plantear para seguir con la implantación. Así mismo, se valorarán los resultados en términos de impacto percibido sobre el clima preventivo en la organización. Es habitual que esta sesión requiera varias reuniones, pues la implementación de las soluciones suelen desarrollarse en plazos temporales diferentes y pueden requerir ajustes y nuevas discusiones.

### **Transferencia.**

Entendemos por transferencia “un proceso dinámico e interactivo de difusión e intercambio de conocimiento para su aplicación en la toma de decisiones”.

En relación con los CS, cuando hablamos de transferencia no nos referimos a la traslación mecánica de un sitio a otro de las soluciones experimentadas en un determinado entorno. El valor añadido de un CS no es sólo su capacidad de producir soluciones creativas sino que genera, además, motivación e implicación para su efectiva implementación.

Por tanto, cuando nos planteamos transferir las soluciones elaboradas en un determinado CS debemos definir un procedimiento participativo de transferencia que como mínimo debería consistir en organizar un ‘taller de prevención’ con personas de los distintos estamentos implicados (composición parecida a un CS) y que podría desarrollarse en una o dos sesiones con un orden del día más o menos como sigue:

- descripción y debate sobre las características del problema que se pretende solucionar



- presentación de la experiencia desarrollada y sus resultados
- debate sobre la aplicabilidad de las soluciones que se proponen
- aportaciones para adecuar las soluciones propuestas a la realidad de que se trate
- elaboración de un plan de acción

## ESQUEMA de SESIONES Y CONTENIDOS

REUNIONES	OBJETIVO	CONTENIDOS
<b>Sesión 1</b> <b>20 de Abril</b>	<i>Constitución del Círculo de Salud</i>	Compartir objetivo y funciones Definir normas de funcionamiento Asignar tareas y roles
	<i>Caracterización del problema</i>	Presentación del informe diagnóstico Caracterización de los problemas sobre los que actuar Ubicación de los problemas en el proceso productivo Definir eventuales necesidades de formación o de información adicional
	<i>Análisis de causas</i>	Análisis de causas de cada problema; causas proximales y distales Caracterizar factores causales: posibilidades de eliminación, modificación o control
<b>Sesión 2</b> <b>27 de abril</b>	<i>Búsqueda de soluciones</i>	Intervención sobre causas eliminables de inmediato Alternativas posibles al resto de causas Lista ordenada de soluciones consensuadas Barreras y dificultades de implantación de soluciones Selección consensuada de las mejores alternativas Definir eventuales informantes clave (individuales o colectivos) para mejorar la información sobre soluciones
	<i>Implantación de soluciones</i>	Planificar la implantación Eventual plan piloto experimental Selección de indicadores de impacto y desempeño Plan de seguimiento
<b>Sesión 3</b> <b>18 de mayo</b>	<i>Evaluación de la experiencia</i>	Evaluación de indicadores. Resultado del seguimiento Identificación de barreras y estrategias de solución
	<i>Planificación de transferencia</i>	Plan de transferencia







Instituto Andaluz de Prevención de Riesgos Laborales  
**CONSEJERÍA DE EMPLEO, EMPRESA Y COMERCIO**