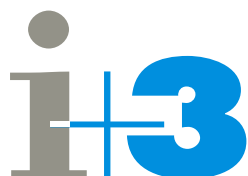


PROGRAMA DE FORMACIÓN-ACCIÓN PARA LA MEJORA DE LA CULTURA PREVENTIVA EN LAS ORGANIZACIONES

INFORME DE CIERRE

23/10/2017



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

Contenidos

1. Presentación	3
2. Empresas participantes.....	4
3. Captación de empresas y planificación de los trabajos	8
4. Secuencia y contenido de las sesiones del programa.....	9
5. Situación de desarrollo del programa en cada empresa.....	11
6. Personas participantes	11
7. Informe de evaluación de la acción formativa en las empresas participantes	12
8. Informe de evaluación del proyecto. Valoración de la metodología.....	32
9. Recomendaciones para la mejora y adaptación de la metodología.....	33
Anexo 1: Dossier de presentación	35
Anexo 2: Metodología	45





2

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

ATLANTIC COPPER

Atlantic Copper es una empresa metalúrgica dedicada a la producción de cobre refinado a partir del mineral. Su complejo metalúrgico, donde se desarrolló el proyecto ADN, está situado en el Polo Químico de Huelva, en frente de las marismas del Odiel, y ocupa a más de 400 trabajadores de forma directa, la mayor parte con contratos indefinido, además de dar trabajo otros 500 operarios de forma indirecta.

Además de cobre en forma de cátodos de alta pureza (se producen alrededor de 300.000 toneladas al año) el proceso productivo genera otros productos altamente comercializables como ácido sulfúrico, yeso, carbonato de níquel o silicato de hierro. La compañía forma parte de una empresa estadounidense que representa el 2º productor mundial de cobre del mundo.

El complejo proceso de producción incluye procedimientos altamente especializados que forman parte tradicional de la industria de la concentración de cobre, entre los que se encuentran los procesos de fundición y electrolíticos que garantizan el afino deseado.

La mano de obra es mayoritariamente masculina y altamente especializada. Además de los procesos de fundición y electrolíticos, entre otras actividades destacables destacan los complejos trabajos de mantenimiento y el constante movimiento de materiales de alto tonelaje.

De forma cíclica, y durante 12-45 días, en función del tipo programado, la empresa realiza una parada técnica con el fin de asegurar que cada una de los componentes que intervienen en el proceso de fundición se encuentra en las condiciones más óptimas, además de garantizar una mayor seguridad tanto para los trabajadores como para el medioambiente. Estas paradas suponen un momento muy especial en la empresa por la intensidad de la actividad y la dificultad de la organización y coordinación de las tareas para las que se contrata mano de obra auxiliar de alto impacto en el tejido de empleo auxiliar de la zona.

La seguridad en el trabajo figura como objetivo de primer lugar de la compañía junto con otros aspectos relevantes como el medio ambiente o la calidad; los recursos propios especializados de PRL, los diferentes Delegados de Prevención y las estructuras de participación reflejan también el alto grado de compromiso y tradición de la seguridad en la compañía.



4



VEIASA

Verificaciones Industriales de Andalucía, S. A. (VEIASA) es una empresa pública, dependiente de la Consejería de Empleo, Empresa y Comercio de la Junta de Andalucía, fundada en 1990 con el objetivo de realizar las actuaciones de inspección y control derivadas de la aplicación de las distintas reglamentaciones industriales y la prestación de todo tipo de servicios que contribuyan al desarrollo de la industria en la comunidad autónoma de Andalucía. El domicilio social está en: VEIASA, c/ Albert Einstein, 2. Isla de la Cartuja, 41092-Sevilla.

Sus dos ramas de actividad son la Inspección Técnica de Vehículos y el Control Metrológico de los equipos de medida, contribuyendo con ello a la seguridad vial, a la protección del medio ambiente y a la defensa de los consumidores.

Cuenta con un equipo humano con un marcado perfil técnico, gran experiencia y cualificación profesional a lo que hay que sumar un saber hacer común, con implicación, honradez y profesionalidad, que son la base del trabajo y de la empresa.

VEIASA considera necesario el desarrollo y la mejora continua. Por eso, ha ido creciendo y tomando cada vez más presencia en la sociedad. Actualmente Andalucía cuenta con una Red de 70 estaciones ITV fijas y 16 unidades móviles (8 para vehículos agrícolas y 8 para ciclomotores). Además, VEIASA cuenta con ocho laboratorios provinciales de control metrológico y un laboratorio central de referencia, a los que hay que sumar cinco bases comarcales, 34 unidades móviles ligeras y 6 camiones para la verificación de básculas de gran tonelaje.

Veiasa emplea a 1.355 personas, de las cuales 259 son mujeres y 1.096 hombres.

La modalidad preventiva elegida por Veiasa es la de servicio de prevención propio, contando con equipo técnico solvente y un sistema de gestión de la prevención de riesgos laborales muy maduro, existen más de 50 delegados de prevención, ya que se ha optado por mejorar los requisitos mínimos requeridos por la legislación y se optado por que los trabajadores elijan delegados en centros



FRESÓN DE PALOS

Fresón de Palos es una cooperativa constituida por más de 150 socios que en la actualidad constituye el mayor productor de fresas de Europa y que, en conjunto, emplea a más de 5.000 personas.

El proyecto ADN se ha centrado el trabajo productivo que se desarrolla en las naves que la compañía tiene en el Polígono Industrial San Jorge en Palos de la Frontera, Huelva, desde donde se expiden más de 70.000 toneladas de futa al año (especialmente fresón, pero también otros tipos de frutos rojos) para múltiples destinos nacionales e internacionales.

A estas instalaciones llega el producto una vez recolectado, clasificado y pre-envasado en origen por el socio productor, donde una vez descargadas son sometidas a diversos procesos: recepción, control de calidad, traslado a líneas de envasado/traslado directo a cámaras, envasado en diferentes formatos, traslado a cámaras de enfriado, traslado a muelles de expedición, expedición, trituradora y gestión de producto para mermeladas, gestión de residuos y las labores administrativas y de gestión de la cooperativa.

La actividad es estacional, con periodos variables de empleo que dependen de la climatología y que duran en torno a 5 meses al año. Durante los periodos inter-campaña se desarrollan las tareas de reparación, mantenimiento y mejoras de las instalaciones.

La empresa es una fuente muy relevante de empleo en el área de Palos de la Frontera y en las instalaciones donde desarrollamos el proyecto se ocupa a un volumen variable de personas dependiendo del momento de la temporada y pudiendo alcanzar a los 120 trabajadores en los momentos de más intensidad productiva en varios turnos de trabajo. Se trata de un empleo fundamentalmente eventual en el que las ocupaciones son fundamentalmente de tipo manual, con una fuerte división sexual del trabajo; las mujeres ocupan principalmente los puestos de tipo manual (líneas de tría y envasado) y de control de calidad y los hombres se ocupan mayoritariamente de la conducción de transpaletas, el “encajado” y “desencajado” (preparación y retirada de las cargas para y desde las líneas de envasado) y del mantenimiento.

La empresa, que apuesta fuertemente por la calidad del producto, cuenta con un sistema de gestión al respecto bien desarrollado, lo que ha determinado ser un buen punto de partida para el desarrollo de la actividad del proyecto ADN. La cooperativa cuenta con un servicio de prevención ajeno y la designación de un trabajador que se encarga de la coordinación de la actividad preventiva.



6



LANJARÓN

Lanjarón es una empresa dedicada a la captación, envasado y comercialización de agua mineral, pertenece a Aguas Danone, SA (empresa española del Grupo Danone). su planta de envasado, donde se desarrolló el proyecto ADN, está situada en el término municipal de la localidad de Lanjarón (Granada). Trabajan de forma directa 100 trabajadores de forma directa, la mayor parte con contratos indefinidos, y de forma indirecta emplea a más de 200 personas, fundamentalmente transportistas.

El proceso productivo comienza con la captación del agua en el manantial, la circulación de la misma a la planta, el tratamiento físico del agua captada, el envasado de la misma en diferentes formatos, el paletizado, almacenamiento y expedición. Personal propio de Lanjarón también realiza trabajos de mantenimiento de las instalaciones, contratándose también empresas especializadas para el mismo. Existe un equipo de personas dedicadas a la administración y gestión de la empresa y un equipo de técnicos de laboratorio.

La mano de obra es mayoritariamente masculina.

La prevención de riesgos laborales es una prioridad para el grupo Danone y por lo tanto para Lanjarón. La compañía ha optado por un servicio de prevención ajeno como modalidad preventiva, siendo complementado por personal propio especializado en prevención y dedicación exclusiva. En la compañía hay 3 delegados de prevención, aunque han participado en el programa ADN todos los representantes de los trabajadores.



3. Captación de empresas y planificación de los trabajos

La captación de participantes ha sido un momento clave del proceso ya que ha supuesto la necesidad de identificar empresas para proponerles la participación en programa atendiendo a diversos criterios selección:

- Sector de actividad diferente
- Provincias diferentes
- Tamaños diferentes
- Sector público y privado.

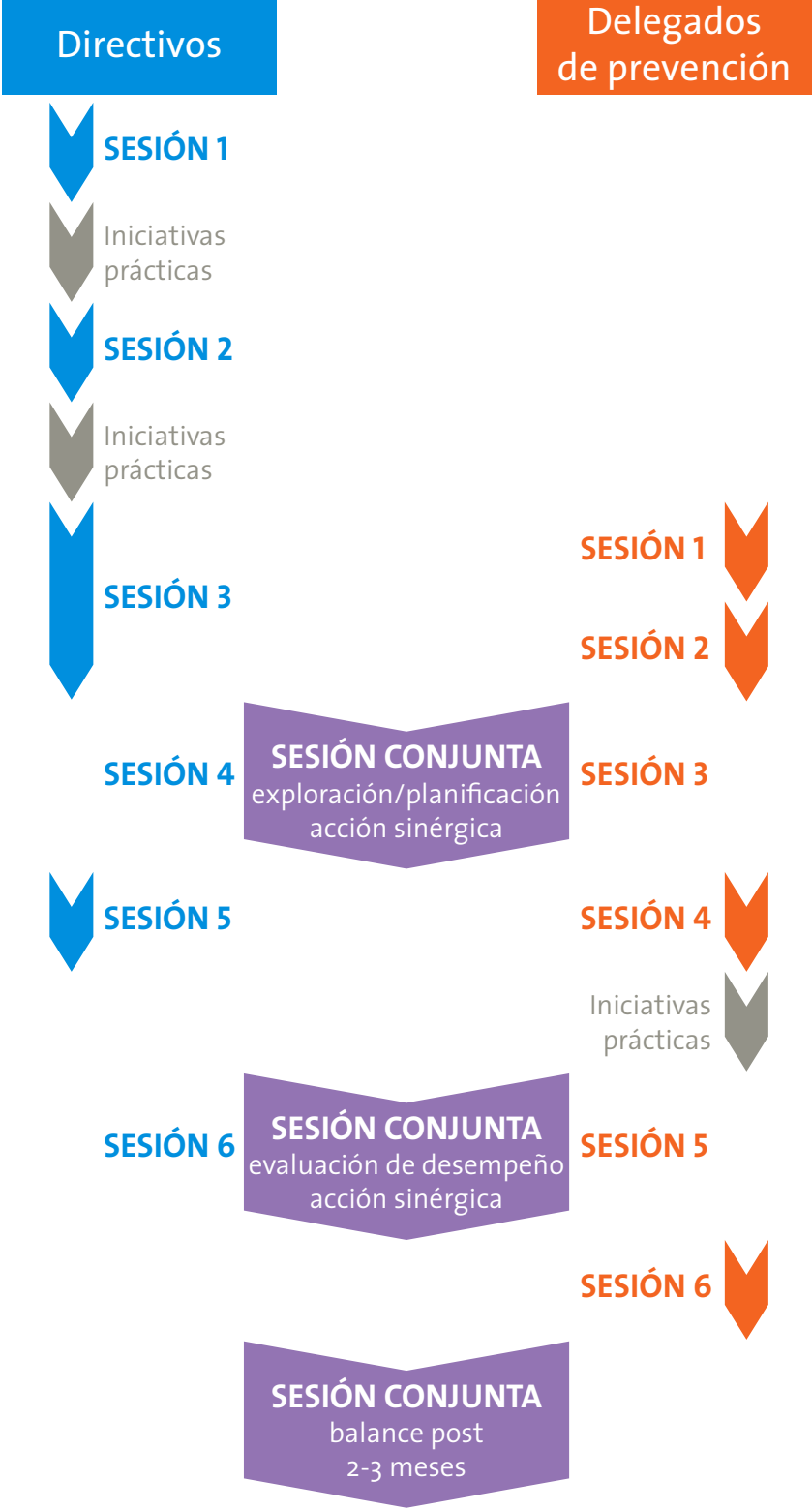
Para la captación de las empresas se recurrió a la red de contactos del Instituto Andaluz de Prevención de Riesgos Laborales y a empresas conocidas por la empresa adjudicataria del contrato. Una vez identificada la empresa se mantenía una primera reunión con las personas responsables de la coordinación de la seguridad y salud (trabajadores designados, responsables del servicio de prevención, etc.). Si tras la reunión inicial las empresas mostraban interés se realizaban presentaciones del proyecto a la dirección de la empresa, en algunos casos también se realizaron presentaciones a los representantes de los trabajadores.

Para facilitar la transmisión de información, contenido, duración y características del programa, se elaboró un dossier de presentación del proyecto (ver anexo 1).

Una vez seleccionadas las empresas se procedió a la planificación de las diferentes sesiones con cada una de ellas, para ello se mantuvieron diferentes reuniones con cada una de las empresas, así como con personal técnico del IAPRL.



4. Secuencia y contenido de las sesiones del programa



DIRECTIVOS		REPRESENTANTES TRABAJADORES			
Sesión	Contenidos	Actividad práctica	Sesión	Contenidos	Actividad práctica
D1	Introducción al concepto de cultura preventiva. Aproximación al clima preventivo de la organización.	Implicación colectiva para la resolución de un problema de salud y seguridad.			
D2	Liderazgo y clima preventivo. Autodiagnóstico de compromiso preventivo individual.	Iniciativas para mejorar la visibilidad de mi compromiso preventivo.	T1	Introducción a la cultura preventiva. Rol de los delegados de prevención para mejorar la cultura preventiva en la empresa.	¿Qué puedo hacer yo para mejorar el clima preventivo en la organización?
D3	Dinamización de la prevención y gestión participativa. Posibilidades de acción sinérgica aquí y ahora.	Propuestas de acción para fomentar la motivación e implicación de toda la organización.	T2	Percepción sobre el compromiso preventivo de la dirección. Participación, sinergia y proactividad.	Propuestas constructivas de cambio para mejorar el clima preventivo.
C1	Presentación de las propuestas de acción sinérgica formuladas por ambos grupos (alternativamente se propondrá una dinámica de generación de propuestas al respecto). Debate de los pros y contras de cada propuesta. Ejercicio de consenso para seleccionar una de las propuestas. Planificación del desempeño. Compromisos personales y distribución de tareas a corto plazo.				
D4	Aprendizaje como garantía de mejora continua. Potencial didáctico de los errores.	Iniciativas de difusión de lecciones aprendidas en prevención.	T3	Buenas prácticas en participación. El delegado de prevención como motor para la implicación de los trabajadores.	¿Qué puedo hacer para mejorar la sensibilidad y la motivación preventiva de los compañeros?
C2	Revisión de la actividad desarrollada por cada uno de los participantes, la marcha de la acción, las barreras y dificultades encontradas y los impactos conseguidos. Dinámicas de adecuación y mejora de la planificación. Fijación de objetivos a medio plazo y criterios de calidad del desempeño. Compromisos personales y tareas. Decisión sobre una nueva sesión conjunta a 2-3 meses.				
C3	Revisar el impacto en mejora de la cultura preventiva de la acción sinérgica desarrollada. Evaluación de posibilidades de transferencia.		T4	Técnicas de participación y resolución de problemas. Buenas prácticas.	Iniciativas para mejorar la gestión participativa en la empresa.

En el anexo 2 se puede encontrar la metodología actualizada tras el desarrollo del programa.

5. 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.

6. 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



7. Informe de evaluación de la acción formativa en las empresas participantes

7.1. 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 cuasi-accidentes entre trabajadores de contratas

Durante la sesión, los asistentes rellenaron el cuestionario reducido de cultura preventiva (ver anexo 1 del documento correspondiente a la metodología) 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 cons-



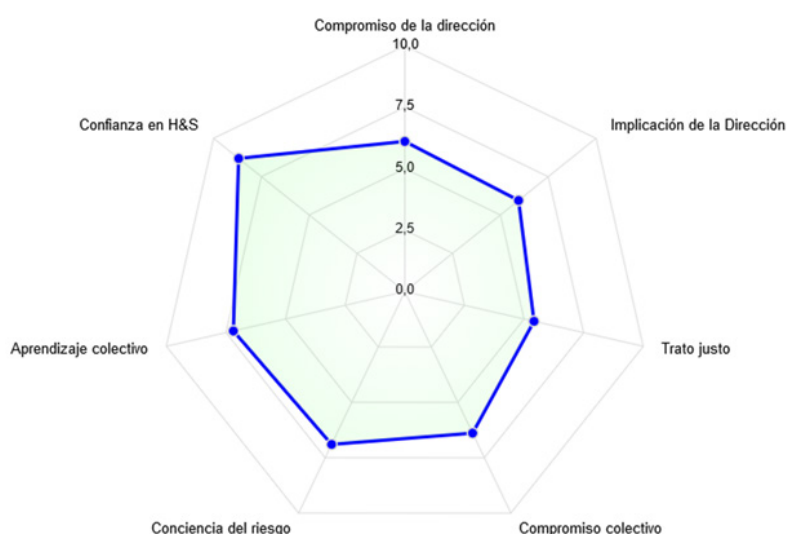
tató el avance del programa por parte de los presentes, que relataron sus actividades antes de profundizar en los aspectos expresados de su liderazgo en seguridad, entre los que los siguientes fueron los más señalados:

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

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.

7.2. 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

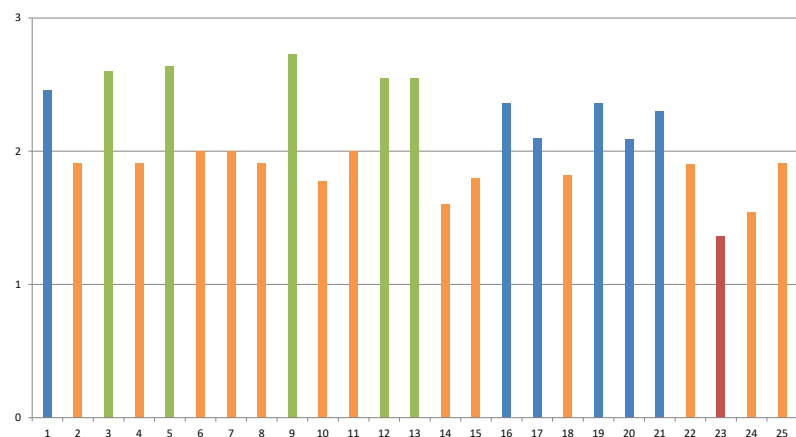




individual (EPI) por parte de los trabajadores, y las líneas de trabajo pre-seleccionadas para abordar en los periodos entre sesiones fueron las siguientes:

- 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

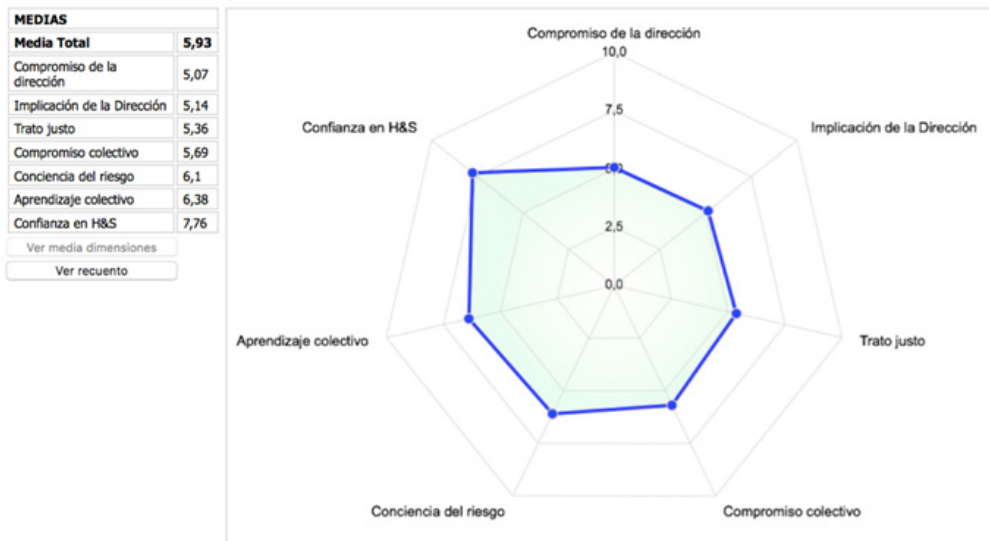
Por último, se desarrolló la actividad correspondiente a la elaboración del plan personal de mejora del que informarían en la siguiente

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.



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.

7.3. 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

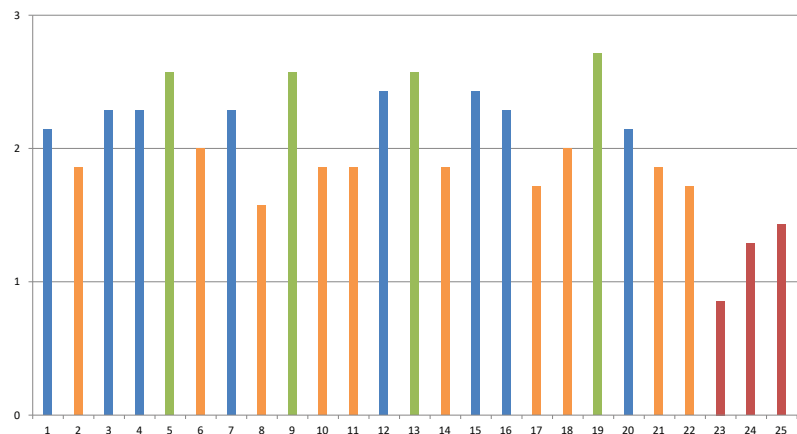
La necesidad de intervención práctica prioritaria se enfocó a gestionar el riesgo de choques/atropellos derivado del elevado número de movimientos de transpaletas y los comportamientos de los conductores, entre los que se identifican cuestiones de velocidad y de no seguimiento de los procedimientos establecidos (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 y en concreto en el anexo 3 de la metodología actualizada. 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.

7.4. 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

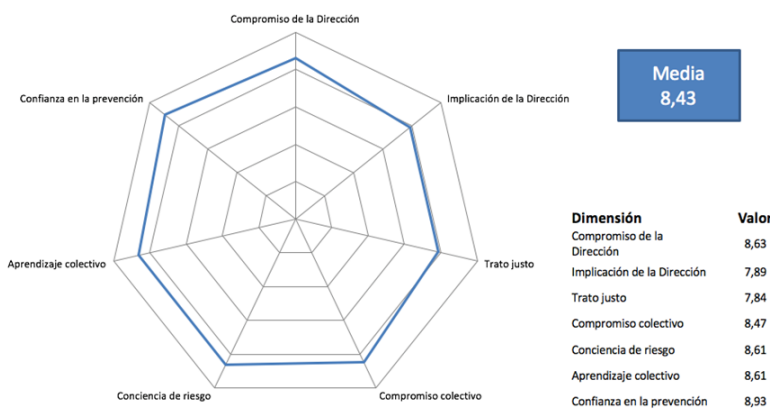
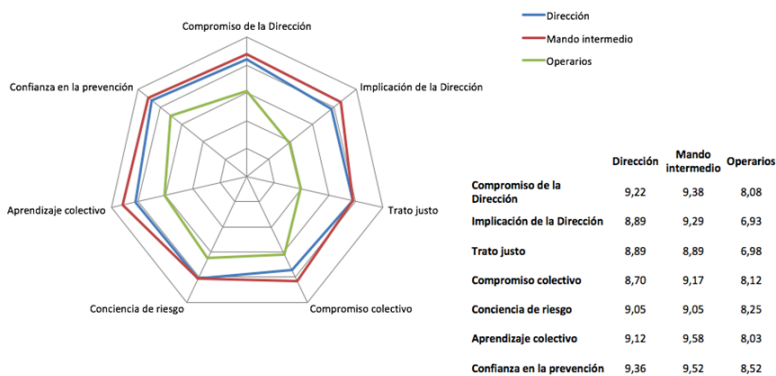


Figura 2: Resultados del cuestionario NOSACQ-50 de Lanjarón desglosados por puestos de trabajo



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 centrando 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.

8. 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-



memente 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.

9. 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-anales para las empresas con actividad estacional.

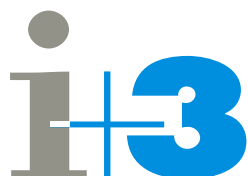
Valorar la posibilidad de aplicar el cuestionario NOSAQC-50 antes del inicio del programa, para ello se seleccionaría una muestra representativa de personas. Esto supondría partir con un diagnóstico certero de situación que facilitaría el trabajo y mejoraría los resultados, tal y como ha ocurrido en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





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

Anexo 1: Dossier de presentación



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

Contenidos

- 1. Antecedentes39
- 2. Objetivos.....39
- 3. Características metodológicas40
- 4. Desarrollo del programa formativo.....40
- 5. Equipo de desarrollo del proyecto43
- 6. Contacto.....43





1. Antecedentes

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 desarrollan:

- **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.

El programa formativo está diseñado para que participen **directivos y representantes de los trabajadores** de las empresas, desarrollándose un programa formativo para cada una de las empresas participantes. La metodología formativa en la que se basa busca activar el liderazgo en seguridad y salud de la dirección de la empresa, la mejora de la implicación de los representantes de los trabajadores en el desarrollo de la cultura preventiva y el desarrollo de acciones sinérgicas que favorezcan la eficacia de las acciones de mejora.

2. Objetivos

Los objetivos de la acción formativa que se desarrollará son:

1. Que los participantes entiendan el **papel de la cultura para implantar en las empresas un sistema de prevención sostenible basado en la implicación colectiva**, a partir del compromiso de los directivos y con la participación activa de los delegados de prevención.
2. Que tanto los directivos participantes como los delegados de prevención sean capaces de **identificar posibilidades prácticas de mejora en la cultura preventiva** de sus organizaciones y asuman compromisos de acción.
3. Que los **directivos** participantes se comprometan en **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.



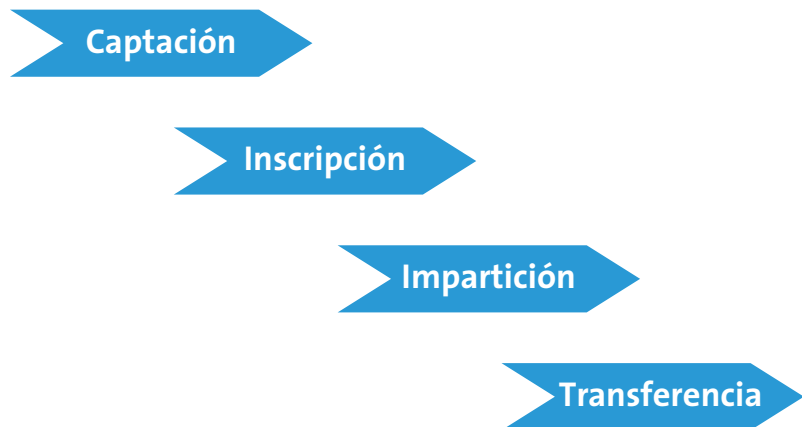
3. Características metodológicas

La metodología del programa formativo presenta las siguientes características metodológicas:

- a. No se trata de un curso al modo tradicional, sino de un curso de **formación-acción** que minimiza el ‘trabajo en aula’, dando prioridad a las tareas de aplicación práctica según el principio de “**aprender haciendo**”.
- b. El desarrollo del curso favorece el **apoyo mutuo entre los participantes** para identificar e implantar las mejoras.
- c. Las iniciativas de mejora se proponen tomando como referencia casos de buena práctica que han funcionado bien en otras empresas.

4. Desarrollo del programa formativo

El desarrollo del proyecto se llevará a cabo según la siguiente secuencia:



40

Captación:

Para realizar la captación de las empresas participantes se realizará una visita a empresas potencialmente interesadas en participar para explicarles el contenido y características del programa formativo. Para ello se deberán mantener **dos reuniones** una con **miembros de la dirección** y otra con los **representantes de los trabajadores**, en ambos casos será imprescindible obtener **el compromiso de ambas instancias** para el desarrollo del programa en la empresa.

Inscripción:

Tras la aceptación de inscripción en la acción formativa se **formalizará la misma por parte del Comité de Seguridad y Salud** de la empresa. Al mismo tiempo se realizará una exploración diagnóstica de campo mediante entrevistas en profundidad a al menos una persona de la dirección y otra de entre los representantes de los trabajadores. Los **participantes serán agentes activos** de la empresa (directivos y delegados) y no técnicos de prevención, que desarrollarán un rol de facilitadores para el desarrollo del programa en la organización. Idealmente en cada edición de la acción formativa deberían participar entre **6 y 10 personas de cada colectivo**.

Impartición:

La cronología de las sesiones formativas se organizan de forma disimétrica, empezando primero por las de los directivos, de tal forma que cuando los delegados se incorporen a la acción formativa ya puedan haberse desarrollado algunas iniciativas de mejora por parte de los directivos.

La secuencia de impartición de las sesiones seguirá la siguiente distribución cronológica:



El desarrollo del programa supondrá la realización de 10 sesiones de formación (4 para directivos, 4 para delegados y 2 sesiones conjuntas), cada sesión formativa supondrá entre 2 y 3 horas de duración. Realizándose una sesión conjunta de balance a los 2-3 meses de la finalización del proyecto.

La cadencia temporal de las sesiones debe permitir un tiempo suficiente para poder poner en práctica las diferentes iniciativas y compromisos que adquieran los participantes en cada sesión, y que serán objeto de las correspondientes revisiones de desempeño en la siguiente sesión. Se definirá un cronograma con la empresa participante.

Las **sesiones** que se desarrollarán **con los directivos** comprenden los siguientes contenidos y actividades:

- **Sesión 1:** Introducción al concepto de cultura preventiva. Auto-diagnóstico del compromiso preventivo. Actividad práctica: implicación personal en la resolución de un problema de salud y seguridad.
- **Sesión 2:** Clima preventivo y visibilidad del compromiso de la dirección. Actividad práctica: iniciativas para mejorar la visibilidad de mi compromiso preventivo.
- **Sesión 3:** Dinamización de la actividad preventiva y gestión participativa. Actividad práctica: propuestas de acción para fomentar la motivación e implicación de toda la organización.
- **Sesión 5:** Aprendizaje como garantía de mejora continua. Potencial didáctico de los errores. Actividad práctica: iniciativas de difusión de lecciones aprendidas en prevención.

Por su parte, las **sesiones con los delegados de prevención** abordarán entre otros contenidos los siguientes:

- **Sesión 1:** Introducción al concepto de cultura preventiva. Rol de los delegados de prevención para mejorar la cultura preventiva en la empresa. ¿Qué puedo hacer yo para mejorar el clima preventivo?
- **Sesión 2:** Percepción sobre el compromiso preventivo de la dirección. Participación, sinergia y proactividad. Propuestas constructivas de cambio para mejorar el clima preventivo.
- **Sesión 4:** Buenas prácticas en participación. El delegado de prevención como motor para la implicación de los trabajadores: ¿qué puedo hacer para mejorar la sensibilidad y la motivación preventiva de los compañeros?
- **Sesión 6:** Técnicas de participación y resolución de problemas. Círculos de prevención. Ergonomía participativa. Iniciativas para mejorar la gestión participativa en la empresa.

Las sesiones conjuntas se desarrollarán con las siguientes dinámicas:

- **Sesión de exploración/planificación.** Presentación de las propuestas de acción sinérgica formuladas por ambos grupos (alternativamente se propondrá una dinámica de generación de propuestas al respecto). Debate de los pros y contras de cada propuesta. Ejercicio de consenso para seleccionar una de las propuestas. Planificación del desempeño. Compromisos personales y distribución de tareas a corto plazo.
- **Sesión de evaluación del desempeño:** En esta sesión se revisará la actividad desarrollada por cada uno de los participantes, la marcha de la acción, las barreras y dificultades encontradas y los



impactos conseguidos. Se realizarán dinámicas de adecuación y mejora de la planificación. Se fijarán objetivos a medio plazo y criterios de calidad del desempeño. Compromisos personales y tareas a medio plazo. Decisión sobre una nueva sesión conjunta a 2-3 meses vista.

- **Sesión balance post:** El objetivo de esta sesión es revisar el impacto en mejora de la cultura preventiva de la acción sinérgica desarrollada, así como de las diferentes iniciativas puestas en marcha a lo largo del programa de formación- acción, con el fin de reforzar el compromiso de todos y el esfuerzo preventivo continuado

Transferencia:

Cada acción formativa será objeto de evaluación tanto por parte de los participantes como de sus referentes en la empresa (dirección de la empresa, representación sindical, Comité de Seguridad y Salud) que se reflejará en el correspondiente informe de del proyecto.

El IAPRL organizará una jornada técnica para el intercambio de experiencias entre las empresas participantes y la difusión de los resultados del proyecto y de la metodología.

5. Equipo de desarrollo del proyecto

El IAPRL ha adjudicado mediante concurso público el desarrollo del proyecto a **i+3 Consultores**, consultora especializada en el desarrollo de programas de mejora de la cultura preventiva en organizaciones y posee solvencia técnica contrastada.

El proyecto será coordinado por personal técnico del IAPRL que interviene en el desarrollo de algunas de las acciones descritas.

6. Contacto

i+3 Consultores:

Salvador Carmona Fálder

salvador.carmona@imastres.es

625363298

IAPRL:

María Almudena Gómez Velarde

malmudena.gomez@juntadeandalucia.es

671 595 366

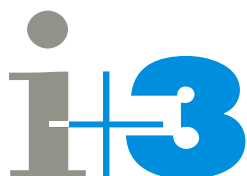




44

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

Anexo 2: Metodología



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

Contenidos

Nota a esta versión	48
1. Presentación	49
2. Principios metodológicos	50
3. Captación de participantes	50
4. Formalización	51
5. Organización y planificación	52
GUÍA PARA EL DESARROLLO DE LAS SESIONES CON DIRECTIVOS.....	57
GUÍA PARA EL DESARROLLO DE LAS SESIONES CON DELEGADOS	64
GUÍA PARA EL DESARROLLO DE LAS SESIONES CONJUNTAS DIRECTIVOS-DELEGADOS	71
Anexo 2.1: Cuestionario reducido de cultura preventiva	75
Anexo 2.2: Cuestionario sobre seguridad en el trabajo NOSACQ-50.....	77
Anexo 2.3: Guía para la gestión de los círculos de salud	83





48

Nota a esta versión

El presente documento recoge el resultado de una revisión de la metodología original de formación – acción para la mejora de la cultura preventiva en las organizaciones, tras la aplicación de la misma en cuatro empresas andaluzas, recogiendo en esta nueva versión modificaciones fruto de la experiencia de la aplicación a cuatro realidades muy diferentes.

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. Principios metodológicos

El programa de formación-acción para la mejora de la cultura preventiva en las organizaciones se basa en los siguientes principios metodológicos:

- a. No se trata de un curso al modo tradicional, sino de un curso de **formación-acción** que minimiza el ‘trabajo en aula’, dando prioridad a las tareas de aplicación práctica según el principio de “**aprender haciendo**”. En cada sesión, los participantes adquieren compromisos concretos de llevar adelante durante las semanas siguientes alguna iniciativa de mejora, cuya implementación y resultados serán revisados al inicio de la siguiente sesión.
- b. Las iniciativas de mejora se proponen tomando como referencia **casos de buena práctica**. Para ello se utilizan experiencias que han funcionado bien en otras circunstancias en la propia empresa, o bien se recurre a ejemplos contrastados de buena práctica procedentes de otras empresas.
- c. La acción formativa busca generar **experiencias sinérgicas** entre la dirección y los delegados de prevención para la mejora de la cultura preventiva en la organización, mediante dos fases diferenciadas:
 1. Fase de fortalecimiento del compromiso por parte de los directivos y los representantes de los trabajadores respectivamente (trabajo por separado).
 2. Fase de acción sinérgica en la que se intenta llevar a cabo una experiencia de colaboración mediante sesiones conjuntas.
- d. En el desarrollo del curso es esencial favorecer el **apoyo mutuo** entre los participantes para identificar, implantar y evaluar las mejoras. La orientación al compromiso requiere indudablemente de una actitud de disposición personal pero teniendo presente que el objetivo final de mejorar la cultura preventiva es un reto colectivo que requiere que todos los agentes activos de la prevención en la empresa actúen en sintonía. Por ello, el curso promueve dinámicas de interacción y apoyo mutuo para la mejora tanto individual como colectiva.



3. Captación de participantes

La captación de empresas participantes es un momento clave del proceso de formación-acción por cuanto supone la asunción de un compromiso de cambio por parte de las personas y las organizaciones. Si no se realiza correctamente pueden generarse actitudes de asistencia pasiva que desvirtuarán el sentido del curso e impedirán alcanzar los resultados deseados.

Es por ello que la captación debe plantearse concienzudamente y siguiendo unas pautas sistemáticas. Debe asignarse un espacio de tiempo suficiente para la captación con el fin de que la organización pueda madurar en su voluntad de cambio y se puedan resolver todo tipo de dudas.

El proceso de captación de las empresas es un momento esencial para identificar determinados elementos que pueden contribuir al éxito del programa; entre las cuestiones que se deben identificar es esencial conocer el calendario productivo de la compañía, que determina la disponibilidad de sus miembros para el desarrollo del programa.

La existencia de calendarios estacionales, como ocurre en el sector agrícola, o las paradas técnicas del sector industrial, deben considerarse para gestionar la programación, y así evitar la extensión del programa en exceso y ajustar los calendarios a las necesidades de las organizaciones.

También en el periodo de captación se debe indagar sobre las características y actividades de la representación de los trabajadores en términos de funcionamiento real; en ocasiones, aunque se exprese la existencia de una estructura de participación, ésta puede ser meramente formal y no operativa, en especial en las empresas más pequeñas o en las que el empleo es estacional.

La captación se inicia con una primera visita a las empresas potencialmente interesadas en participar, para explicarles el contenido y características del programa formativo. Para ello se dispondrá de un folleto explicativo o de una presentación de ordenador como apoyo a la exposición oral. En otras ocasiones se puede remitir previamente algún material escrito para que la empresa decida si la propuesta es de su interés.

Normalmente esta primera reunión se lleva a cabo con algún directivo de la empresa, en cuyo caso se le hará saber que previamente a formalizar la inscripción es necesario tener otra reunión informativa con los representantes de los trabajadores. También es posible organizar esta primera reunión informativa de manera conjunta con la dirección y los delegados, por ejemplo en el Comité de Seguridad y Salud, si el clima laboral y las circunstancias lo permiten.

En cualquier caso, el proceso de captación debe garantizar los siguientes resultados:

- Todos entienden que la propuesta formativa no es de contenido técnico sino de dinamización de la cultura preventiva en la empresa.
- Se asume que la asistencia al curso corresponde a personas de la dirección (no a técnicos de prevención) y a representantes de los trabajadores, sean o no delegados de prevención.
- Las partes, dirección y delegados, asumen un doble compromiso inicial:
 - » Identificar oportunidades y desarrollar iniciativas para la mejora de la cultura preventiva en la organización, de acuerdo con sus roles respectivos de dirección y representación.
 - » Intentar encontrar un espacio de colaboración para desarrollar una experiencia conjunta de mejora, de carácter limitado y con un sentido de prueba piloto a fin de evaluar eventuales líneas sinérgicas de trabajo conjunto a futuro.

4. Formalización

En caso de aceptar participar, la formalización de solicitud de la acción formativa se realiza a través del Comité de Seguridad y Salud de la empresa, con el fin de incardinarla dentro del proceso normal de gestión participativa en prevención y, además, para dejar constancia escrita en el acta correspondiente del compromiso de cambio adquirido por las partes.

Como hemos dicho, los participantes serán agentes activos de la



empresa (directivos y delegados) y no técnicos de prevención. Estos últimos deberán ser informados del programa que se va a llevar a cabo, con el fin de que puedan desarrollar un rol de apoyo y facilitación en las acciones a emprender.

Inmediatamente a la aceptación, se realizará una exploración diagnóstica de campo mediante sendas entrevistas en profundidad con al menos una persona de la dirección y otra de los representantes de los trabajadores. El objetivo es hacerse una idea sobre el tipo de problemas a los que se enfrenta la empresa en materia de riesgos laborales, las pautas habituales de gestión de dichos problemas, el clima de participación existente y, en definitiva, a todo aquello que nos pueda ayudar a caracterizar la cultura preventiva de la organización.

Especialmente interesante en este momento es identificar problemas no resueltos o enquistados, que pueden ser objeto de posibles dinámicas de trabajo tanto para la dirección como para los delegados, bien por separado o bien en las sesiones conjuntas. Las entrevistas previas pueden servir igualmente para identificar casos de buena práctica colaborativa en los que apoyarse en positivo.

Conviene así mismo tomar nota de las experiencias de buena o mala práctica que se hayan podido desarrollar en los últimos meses, con el fin de orientar la formación-acción a cuestiones cercanas a los participantes.

5. Organización y planificación

Idealmente en cada edición de la acción formativa deberían participar entre 6 y 10 personas por cada colectivo (directivos y representantes de los trabajadores).

El desarrollo del programa supondrá la realización de 10 sesiones de formación (4 para directivos, 4 para delegados y 2 sesiones conjuntas). Cada sesión formativa supondrá entre 2 y 3 horas de duración. A los 2-3 meses de la finalización del proyecto tendrá lugar una última sesión conjunta de balance y evaluación de las posibilidades de transferencia.

La cadencia temporal de las sesiones debe permitir un tiempo suficiente (2-3 semanas) para poder desarrollar las diferentes iniciativas y compromisos que adquieran los participantes en cada sesión, y que serán objeto de las correspondientes revisiones de desempeño en la siguiente sesión. Se definirá un cronograma con cada empresa participante adaptado a sus posibilidades.

Se hace conveniente limitar el periodo de duración del programa a una extensión de 4 meses, a no ser que la empresa expresamente considere otra preferencia. La dilatación del periodo puede conducir al cansancio de los miembros de los equipos e incrementa las posibilidades de coincidencia con periodos de vacaciones, descansos y otras circunstancias que interrumpan los procesos del programa

La cronología de las sesiones formativas se organiza de forma disimétrica, tal como se expone en el gráfico 1, empezando primero por las de los directivos, de tal forma que cuando los delegados se incorporen a la acción formativa, ya puedan haberse desarrollado algunas iniciativas de refuerzo de la visibilidad del compromiso preventivo de la dirección.



El contenido de las sesiones se encuentra resumido en la tabla 1, no obstante, la ausencia de una representación legal de los trabajadores operativa o que no se muestre interesada en participar en el programa, pero que no se oponga a su desarrollo, determinará la modificación de la metodología en cuanto a sus contenidos relativos a la participación.

Las sesiones específicas dirigidas a delegados del programa general se eliminarán, organizándose en su lugar 3 sesiones (que se pueden incrementar según necesidades/interés de la dirección) destinadas a poner en marcha una acción sinérgica centrada en llevar a cabo una experiencia de mejora por medio de la participación directa de un grupo de trabajadores.

Este desarrollo se basará bajo la metodología de “Círculos de Salud” para los que se dispondrá de una guía para el monitor y de contenidos didácticos para el grupo de directivos participantes, ver anexo 3 de la presente metodología.

En la tabla 2 se recogen un resumen del contenido de las sesiones de la metodología aplicando la dinámica de Círculos de Salud.



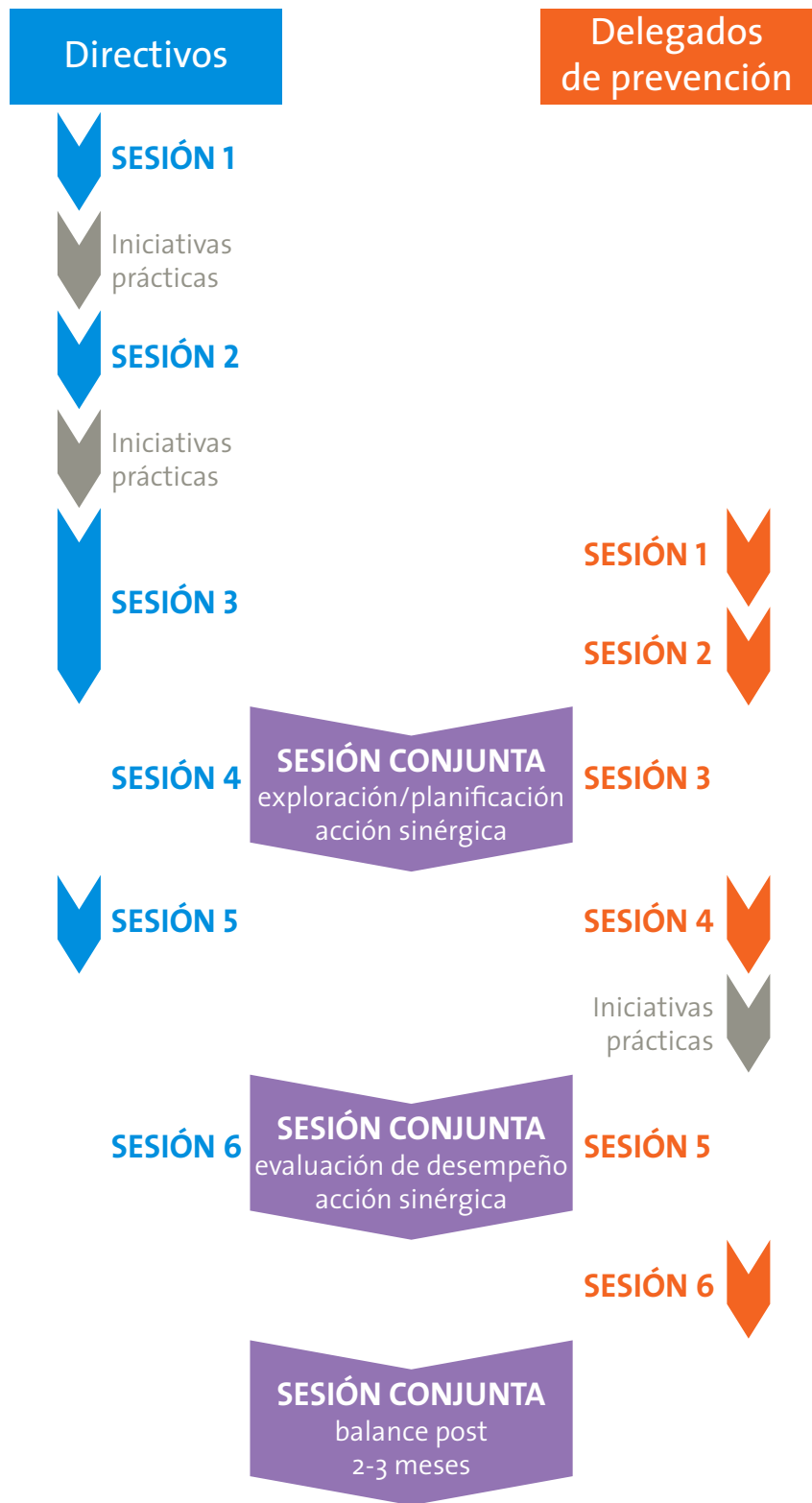


Tabla 1. Resumen del contenido de las sesiones

DIRECTIVOS		REPRESENTANTES TRABAJADORES		
Sesión	Contenidos	Actividad práctica	Contenidos Sesión	Actividad práctica
D1	Introducción al concepto de cultura preventiva. Aproximación al clima preventivo de la organización.	Implicación colectiva para la resolución de un problema de salud y seguridad.		
D2	Liderazgo y clima preventivo. Autodiagnóstico de compromiso preventivo individual.	Iniciativas para mejorar la visibilidad de mi compromiso preventivo.	T1 Introducción a la cultura preventiva. Rol de los delegados de prevención para mejorar la cultura preventiva en la empresa.	¿Qué puedo hacer yo para mejorar el clima preventivo en la organización?
D3	Dinamización de la prevención y gestión participativa. Posibilidades de acción sinérgica aquí y ahora.	Propuestas de acción para fomentar la motivación e implicación de toda la organización.	T2 Percepción sobre el compromiso preventivo de la dirección. Participación, sinergia y proactividad.	Propuestas constructivas de cambio para mejorar el clima preventivo.
C1	Presentación de las propuestas de acción sinérgica formuladas por ambos grupos (alternativamente se propondrá una dinámica de generación de propuestas al respecto). Debate de los pros y contras de cada propuesta. Ejercicio de consenso para seleccionar una de las propuestas. Planificación del desempeño. Compromisos personales y distribución de tareas a corto plazo.			
D4	Aprendizaje como garantía de mejora continua. Potencial didáctico de los errores.	Iniciativas de difusión de lecciones aprendidas en prevención.	T3 Buenas prácticas en participación. El delegado de prevención como motor para la implicación de los trabajadores.	¿Qué puedo hacer para mejorar la sensibilidad y la motivación preventiva de los compañeros?
C2	Revisión de la actividad desarrollada por cada uno de los participantes, la marcha de la acción, las barreras y dificultades encontradas y los impactos conseguidos. Dinámicas de adecuación y mejora de la planificación. Fijación de objetivos a medio plazo y criterios de calidad del desempeño. Compromisos personales y tareas. Decisión sobre una nueva sesión conjunta a 2-3 meses.			
C3	Revisar el impacto en mejora de la cultura preventiva de la acción sinérgica desarrollada. Evaluación de posibilidades de transferencia.		T4 Técnicas de participación y resolución de problemas. Buenas prácticas.	Iniciativas para mejorar la gestión participativa en la empresa.



Tabla 2. Esquema de sesiones y contenidos de los círculos de salud

REUNIONES	OBJETIVO	CONTENIDOS
Sesión 1	Constitución del Círculo de Salud	Compartir objetivo y funciones Definir normas de funcionamiento Asignar tareas y roles
	Caracterización del problema	Presentación del informe diagnóstico Caracterización de los problemas sobre los que actuar Ubicación de los problemas en el proceso productivo Definir eventuales necesidades de información adicional
	Análisis de causas	Análisis de causas de cada problema; causas proximales y distales Caracterizar factores causales: posibilidades de eliminación, modificación o control
Sesión 2 (puede requerir más de una reunión)	Búsqueda de soluciones	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
		Implantación de soluciones
Sesión 3	Evaluación de la experiencia	Evaluación de indicadores. Resultado del seguimiento Identificación de barreras y estrategias de solución
	Planificación de transferencia	Plan de transferencia



GUÍA PARA EL DESARROLLO DE LAS SESIONES CON DIRECTIVOS

Sesión D1: Introducción a la cultura preventiva

SESIÓN 1: DIRECTIVOS		
Ámbitos	Objetivos	Desarrollo / contenidos
CONOCIMIENTO	Homogeneizar la idea de cultura preventiva.	Experiencias de buena práctica en cultura preventiva. Introducción al concepto de cultura preventiva. Medición del clima preventivo
INVESTIGACIÓN	Evaluar el clima preventivo de la organización.	Cuestionario sobre clima preventivo; cumplimentación y debate de resultados. Dinámica: identificación de problemas susceptibles de mejorar de forma inmediata mediante una iniciativa de compromiso de la dirección.
ACCIÓN	Implicarse conjuntamente para abordar / resolver un problema.	Plan de abordaje de un problema a corto plazo.

Plan de trabajo

- Presentación de monitores y participantes:
 - » ¿Cuáles son tus funciones en la organización?
 - » Describe tu implicación en la gestión de la prevención.
 - » ¿Qué crees que necesita tu empresa para mejorar en prevención?
 - » ¿Qué es para ti la cultura preventiva?: escribe en un papel tres palabras que asocies a la idea de "CULTURA PREVENTIVA".
- Presentación de objetivos y de la metodología del programa. Expectativas de los participantes: ¿qué me gustaría llevarme en mi mochila después de esta experiencia? ¿qué creo que podemos lograr como organización?
- Presentación de un caso de buena práctica en cultura preventiva (del tipo General Motors). Debate:
 - » ¿cuáles son las claves de esta buena práctica?
 - » ¿qué podemos aprender de esta experiencia?
- Concepto de cultura preventiva: presentación.
- Cumplimentación individual del cuestionario sobre clima preventivo en la organización. Puesta en común suma de puntuaciones. Debate sobre resultados. Identificación de prioridades de mejora.
- Propuesta para abordar un problema no resuelto (identificación previa por parte del monitor/a en contacto con técnicos PRL de la organización).
 - Análisis del problema, de sus causas y de los factores condicionantes: ¿en qué tareas o acciones se da el problema? ¿por qué se realizan de esa manera las tareas o acciones? ¿se podrían realizar de otro modo?
 - ¿Qué se ha hecho hasta ahora? ¿Por qué no se ha resuelto? ¿Qué podemos hacer?
 - Plan de acción para abordar el problema en las próximas semanas.



Cronograma

0:00 – 0:30	Presentación del curso y de los participantes
0:30 – 1:00	Presentación y debate de un caso de buena práctica
1:00 – 1:20	Presentación del concepto de cultura preventiva
1:20 – 1:30	Cumplimentación cuestionario
1:30 – 1:45	Descanso (tabular resultados cuestionario)
1:45 – 2:15	Presentación y debate sobre resultados del cuestionario
2:15 – 2:45	Plan de acción para abordar un problema concreto
2:45 – 3:00	Cierre conclusivo y plan para la próxima sesión



Sesión D2: Liderazgo y clima preventivo

SESIÓN 1: DIRECTIVOS		
Ámbitos	Objetivos	Desarrollo / contenidos
CONOCIMIENTO	Identificar las características del liderazgo que favorecen el clima preventivo.	Modelo queso suizo de accidentes de trabajo. Liderazgo y clima preventivo: evidencias de efectividad. Ejemplos de buenas prácticas.
INVESTIGACIÓN	Evaluar el liderazgo y el compromiso preventivo individual de cada participante.	Ejercicio de autoevaluación de la visibilidad del compromiso preventivo.
ACCIÓN	Llevar a cabo una iniciativa de visibilidad del propio compromiso preventivo.	Compromiso de acción en las próximas semanas.

Plan de trabajo

- Revisión del plan de acción acordado en la Sesión D1:
 - » ¿Qué hemos hecho?
 - » ¿Con qué resultados?
 - » ¿Qué hemos aprendido?
- Presentación de objetivos de la Sesión D2.
- Casos de buenas prácticas en liderazgo preventivo. Debate: ¿qué hacemos para hacer visible nuestro liderazgo preventivo? ¿qué podemos aprender? Ideas y oportunidades de mejora del liderazgo.
- Presentación. Modelo de producción de accidentes de trabajo: queso suizo. Importancia de implicar a toda la organización en la prevención. El liderazgo como tema clave de movilización sostenida para la prevención. Evidencias de efectividad.
- Cumplimentación individual del cuestionario de autoevaluación del compromiso preventivo (T2). Puesta en común para identificar oportunidades de mejora.
- Compromisos individuales de mejora. Opción de compartir los planes individuales de mejora.



Cronograma

00:00 – 0:30	Revisión del plan de acción acordado en la sesión D1
0:30 – 0:45	Presentación de objetivos y plan de trabajo
0:45 – 1:15	Ejemplos de buena práctica en liderazgo preventivo
1:15 – 1:30	Debate sobre oportunidades de mejora del liderazgo
1:30 – 1:45	Descanso
1:45 – 2:15	Presentación: liderazgo y prevención de accidentes
2:15 – 2:45	Autoevaluación de liderazgo y plan individual de mejora
2:45 – 3:00	Cierre conclusivo y plan para la próxima sesión

Sesión D3: Dinamización de la prevención y gestión participativa

SESIÓN 1: DIRECTIVOS		
Ámbitos	Objetivos	Desarrollo / contenidos
CONOCIMIENTO	Entender las potencialidades de la participación para una gestión eficaz y sostenida de la prevención.	Principios y evidencias de efectividad de la participación en prevención.
		Ejemplos de buenas prácticas. Condiciones organizacionales para la participación. Metodologías de participación: círculos de salud.
INVESTIGACIÓN	Identificar los puntos fuertes y débiles de la práctica de la participación en nuestra gestión de la prevención.	Evaluación sobre las condiciones que favorecen/dificultan la participación.
		Revisión del funcionamiento del CSS y de la participación en general. Evaluación del grado de participación de los DP y de los trabajadores en la gestión cotidiana de la prevención en la empresa.
ACCIÓN	Definir oportunidades de acción colaborativa con los DP para mejorar la implicación cotidiana de mandos y trabajadores en la prevención.	Identificar 3 oportunidades de colaboración. Evaluar pros y contras. Priorizar.



Plan de trabajo

- Revisión de los planes individuales de mejora:
 - » ¿Qué hemos hecho?
 - » ¿Con qué resultados?
 - » ¿Qué hemos aprendido?
- Autoevaluación de la rentabilidad del esfuerzo.
- Presentación de objetivos de la Sesión D3.
- Revisión de la práctica participativa en la empresa. Entrevista en público a 1-2 participantes: buenas / malas prácticas; ventajas / inconvenientes; barreras / facilitadores. Debate colectivo.
- Cumplimentación cuestionarios de la Agencia Europea sobre participación. Puesta en común y debate.
- Ejemplos de buenas prácticas en participación.
- Metodologías de participación: círculos de salud. Presentación y debate.
- Trabajo en grupos: cada grupo debe elaborar una propuesta viable de colaboración proactiva con los DP para promover una mayor implicación de la organización en prevención. Puesta en común. Votación individual.

Cronograma

0:00 – 0:10	Autoevaluación de la rentabilidad del esfuerzo.
0:10 – 0:40	Exposición individual de la actividad desarrollada y del resultado de la autoevaluación
0:40 – 0:45	Presentación de objetivos y plan de trabajo
0:45 – 1:00	Entrevista en profundidad sobre participación
1:00 – 1:25	Debate sobre oportunidades de mejora de la participación
1:25 – 1:30	Cumplimentación cuestionarios sobre participación
1:30 – 1:45	Descanso (tabular cuestionarios)
1:45 – 2:05	Presentación: ejemplos de buenas prácticas; círculos de salud
2:05 – 2:25	Trabajo en grupos: propuesta de acción colaborativa
2:25 – 2:45	Presentación y priorización de propuestas
2:45 – 3:00	Preparación sesión conjunta



Sesión D4: Aprendizaje como garantía de mejora continua

SESIÓN 1: DIRECTIVOS		
Ámbitos	Objetivos	Desarrollo / contenidos
CONOCIMIENTO	Conceptualizar el error humano e identificar sus condicionantes.	Modelo ABC del comportamiento. Concepto de error y tipos de errores. Procedimientos: implantación y efectividad. Bases para la gestión del error humano en el trabajo.
INVESTIGACIÓN	Analizar las causas más frecuentes de violación de las normas de seguridad en la empresa.	Cuestionario sobre procedimientos y prácticas. Dinámica: identificación de un procedimiento problemático y búsqueda de soluciones.
ACCIÓN	Realizar observaciones de seguridad sobre comportamientos de riesgo.	Plan de mejora de la funcionalidad del procedimiento.

Plan de trabajo

1. Revisión de la sesión C1 y de la marcha del plan de acción sinérgica:
 - » Evaluación de la sesión conjunta.
 - » Actividades desarrolladas.
 - » Barreras ciertas/probables y formas de superarlas.
 - » Expectativas.
2. Introducción a la gestión del error humano. Tipos de errores. Modelo ABC de comportamiento. Valor de los procedimientos.
3. Propuesta de revisión operativa de uno o dos procedimientos de seguridad (identificación previa con el apoyo del técnico PRL). Dinámica de grupos:
 - » identificación de eventuales inconsistencias internas del procedimiento.
 - » análisis de las situaciones-tipo en que se incumple el procedimiento.
 - » condicionantes del entorno que pueden favorecer el incumplimiento.
 - » cómo justifican las personas el incumplimiento.
 - » qué factores favorecen el cumplimiento.
4. Sentido y sistemática de las observaciones de seguridad. Método AWARE.
5. Planificación de observaciones de seguridad en relación con el procedimiento analizado.



Cronograma

0:00 – 0:45	Revisión de la sesión C1 y del plan de acción sinérgica
0:45 – 0:50	Presentación y objetivos de la sesión
0:50 – 1:15	Introducción a la gestión del error humano
1,15 – 1:30	Presentación de la dinámica de grupos posterior al descanso
1:30 – 1:45	Descanso
1:45 – 2:15	Grupos de trabajo sobre procedimientos: identificación de problemas para el cumplimiento y propuesta de soluciones
2:15 – 2:30	Puesta en común
2:30 – 2:40	Metodología AWARE para las observaciones de seguridad
2:40 – 3:00	Planificación de una o dos observaciones por grupo de trabajo



GUÍA PARA EL DESARROLLO DE LAS SESIONES CON DELEGADOS

Sesión T1: Introducción a la cultura preventiva

SESIÓN 1: DIRECTIVOS		
Ámbitos	Objetivos	Desarrollo / contenidos
CONOCIMIENTO	Homogeneizar la idea de cultura preventiva. Rol del delegado para fortalecer el clima preventivo.	Experiencias de buena práctica en cultura preventiva. Introducción al concepto de cultura preventiva. Cómo promueven los delegados de prevención la cultura preventiva.
INVESTIGACIÓN	Evaluar el clima preventivo de la organización.	Cuestionario sobre clima preventivo; cumplimentación y debate de resultados. Dinámica: identificar oportunidades de los delegados para promover el clima preventivo.
ACCIÓN	Compromiso individual de una acción de mejora.	Definición de objetivos y evaluación de barreras. Plan de acción.



Plan de trabajo

1. Presentación de monitores y participantes:
 - » ¿Cuál es tu actividad principal como delegado de prevención? ¿A qué te dedicas?
 - » ¿De qué te sientes especialmente satisfecho? ¿qué es lo más importante que has conseguido?
 - » ¿Cómo te ven los trabajadores? ¿Y la dirección de la empresa?
 - » ¿Qué es para ti la cultura preventiva?: escribe en un papel tres palabras que asocies a la idea de "CULTURA PREVENTIVA".
2. Presentación de objetivos y de la metodología del programa. Proactividad y sinergia. Expectativas: ¿qué me gustaría llevarme en mi mochila después de esta experiencia? Disponibilidad: ¿hasta qué punto estoy dispuesto a colaborar con la dirección para mejorar la cultura preventiva en la empresa?
3. Introducción al concepto de cultura preventiva: presentación.
4. Complimentación individual del NOSACQ ítems de la dirección. Puesta en común suma de puntuaciones. Debate sobre resultados. Identificación de prioridades de mejora.
5. Rol del delegado de prevención a favor de la cultura preventiva. Presentación de roles.
6. Oportunidades de mejora: ¿Qué podemos hacer colectivamente para reforzar el compromiso preventivo de la dirección? Brainstorming.
7. Adoptar compromisos de acción.

Cronograma

0:00 – 0:45	Presentación del curso y de los participantes
0:45 – 1:00	Presentación: concepto de cultura preventiva
1:00 – 1:45	Cumplimentación NOSACQ. Debate de resultados
1:45 – 2:00	Descanso
2:00 – 2:20	¿Cómo promueven los delegados la cultura preventiva?
2:20 – 2:45	Tormenta de ideas: oportunidades de mejora
2:45 – 3:00	Cierre conclusivo y plan para la próxima sesión



Sesión T2: Implicación para la prevención

SESIÓN 1: DIRECTIVOS		
Ámbitos	Objetivos	Desarrollo / contenidos
CONOCIMIENTO	Entender la necesidad de una implicación colaborativa de todos para gestionar eficazmente la salud y seguridad en el trabajo.	Experiencias de buena práctica en implicación. Modelo queso suizo de producción de accidentes. Formas de promover la implicación.
INVESTIGACIÓN	Identificar los condicionantes para la implicación preventiva de cada estamento de la organización.	Ventajas e inconvenientes. Barreras y facilitadores. Aliados y opositores.
ACCIÓN	Definir oportunidades de acción colaborativa con la dirección en favor de la implicación cotidiana de mandos y trabajadores en la prevención.	Valorar el esfuerzo preventivo de la dirección en las últimas semanas. Identificar oportunidades de acción conjunta para mejorar el clima preventivo. Evaluar pros y contras. Priorizar-

Plan de trabajo

- Revisión de los compromisos adoptados en la sesión anterior:
 - » ¿Qué hemos hecho?
 - » ¿Con qué resultados?
 - » ¿Qué dificultades?
 - » ¿Qué hemos aprendido?
- Presentación de objetivos de la Sesión T2.
- Presentación. Modelo de producción de accidentes de trabajo: queso suizo. Importancia de implicar a toda la organización en la prevención. Formas de promover la implicación. Evidencias de efectividad. Ejemplos de buena práctica.
- Ejercicio: ¿de dónde partimos? Identifica los condicionantes de la implicación para la prevención en la empresa.
- Valoración de la experiencia de mejora llevada a cabo por la dirección en las últimas semanas.
 - » ¿qué cambios has percibido?
 - » ¿estos cambios suponen, respecto a la situación anterior, una mejora, un empeoramiento o son indiferentes?
 - » ¿qué ventajas encuentras en estos cambios?
 - » ¿qué inconvenientes le ves?
 - » ¿tienes alguna sugerencia?
- Trabajo en grupos: cada grupo debe elaborar una propuesta viable de colaboración proactiva con la dirección para promover una mayor implicación de la organización en prevención. Puesta en común. Votación individual.



Cronograma

0:00 – 0:30	Revisión de los compromisos adoptados en la sesión T1
0:30 – 0:35	Presentación de objetivos y plan de trabajo
0:35 – 1:00	Modelo de producción de accidentes e implicación
1:00 – 1:30	Ejercicio de identificación de condicionantes de la implicación
1:30 – 1:45	Descanso
1:45 – 2:05	Valoración de la experiencia de mejora de la dirección
2:05 – 2:25	Trabajo en grupos: propuesta de acción colaborativa
2:25 – 2:45	Presentación y priorización de propuestas
2:45 – 3:00	Preparación sesión conjunta



Sesión T3: Buenas prácticas en participación

SESIÓN 1: DIRECTIVOS		
Ámbitos	Objetivos	Desarrollo / contenidos
CONOCIMIENTO	Entender el sentido de la participación no sólo como un derecho sino como una condición de efectividad.	Experiencias de buenas prácticas (TWH-DK). Principios y evidencias de efectividad de la participación.
INVESTIGACIÓN	Identificar los puntos fuertes y débiles de la práctica de la participación en nuestra gestión de la prevención.	Revisión del funcionamiento del CSS y de la participación en general. Evaluación del grado de participación de los DP y de los trabajadores en la gestión cotidiana de la prevención en la empresa.
ACCIÓN	Definir oportunidades individuales para promover una mayor disponibilidad de los trabajadores hacia la participación.	¿Qué puedo hacer yo para mejorar la sensibilidad y la motivación preventiva de los compañeros?

Plan de trabajo

- Revisión de la sesión C1 y de la marcha del plan de acción sinérgica:
 - » Evaluación de la sesión conjunta.
 - » Actividades desarrolladas.
 - » Barreras ciertas/probables y formas de superarlas.
 - » Expectativas.
- Presentación de objetivos de la Sesión T3.
- Revisión de la práctica participativa en la empresa. Entrevista en público a un participante: buenas / malas prácticas; ventajas / inconvenientes; barreras / facilitadores). Debate colectivo.
- Cumplimentación cuestionarios de la Agencia Europea sobre participación. Puesta en común y debate.
- Ejemplos de buenas prácticas en participación (CODORNIU; ERGO-PAR; TWH-DK). Principios y evidencias de efectividad.
- Tormenta de ideas: acciones que pueden emprender los DP hacia los trabajadores para promover una mayor participación en la gestión cotidiana de la prevención. Anotación y priorización mediante votación individual.
- Cumplimentación de una ficha individual sobre compromiso de acción de mejora en las próximas semanas.



Cronograma

0:00 – 0:45	Revisión de la sesión C1 y del plan de acción sinérgica
0:45 – 0:50	Presentación y objetivos de la sesión
0:50 – 1:15	Entrevista en profundidad sobre participación
1:15 – 1:45	Debate sobre oportunidades de mejora de la participación
1:45 – 1:50	Cumplimentación cuestionarios sobre participación
1:50 – 2:05	Descanso (tabular cuestionarios)
2:05 – 2:20	Debate sobre los resultados del cuestionario
2:20 – 2:40	Tormenta de ideas: ¿Qué puedo hacer yo?
2:40 – 2:45	Ficha individual sobre compromiso de mejora
2:45 – 3:00	Cierre conclusivo y plan para la próxima sesión



Sesión T4: Técnicas de participación y resolución de problemas

SESIÓN 1: DIRECTIVOS		
Ámbitos	Objetivos	Desarrollo / contenidos
CONOCIMIENTO	Conocer y manejar técnicas de articulación de la participación.	Revisión de experiencias sistemáticas de participación en SST. Ejercitarse en la utilización de técnicas de resolución de problemas contando con los implicados.
INVESTIGACIÓN	Identificar problemas que podrían ser mejor resueltos mediante sistemas de participación.	Listado y priorización de problemas pendientes de solución susceptibles de ser abordados en círculos de salud.
ACCIÓN	Iniciativas para mejorar la gestión participativa de problemas de salud en la empresa. Propuestas de futuro.	Trabajo en grupos: esbozar un plan para abordar uno de los problemas mediante círculos de salud.

Plan de trabajo

- Ejercicio de balance esfuerzo-resultados sobre la acción sinérgica:
 - » Evaluación de beneficios y costes: ¿qué hemos obtenido? ¿qué nos ha costado?
 - » Evaluación de motivadores y bloqueadores: ¿qué me ha impulsado a hacerlo? ¿qué me ha frenado?
- Técnicas de resolución de problemas con participación.
- Buenas prácticas: círculos de salud.
 - » Modelo círculos de salud.
 - » Ventajas / inconvenientes.
 - » Facilitadores / barreras.
 - » Aliados / opositores.
- Guía de funcionamiento de un círculos de salud.
- Estrategias de implantación de dinámicas basadas en círculos de salud.
- Balance global del programa de formación-acción.



70

Cronograma

0:00 – 0:15	Presentación y objetivos de la sesión. Revisión de la sesión C2
0:15 – 1:00	Ejercicio de balance esfuerzo-resultados: ficha individual + puesta en común. Debate conclusivo
1:00 – 1:20	Modelo círculos de salud. Presentación y debate
1:20 – 1:45	Guía de funcionamiento de un círculo de salud. Lectura crítica.
1:45 – 2:00	Descanso
2:00 – 2:45	Posibilidades estratégicas basadas en: círculos de salud. Reflexión individual + debate
2:45 – 3:00	Balance global del programa

GUÍA PARA EL DESARROLLO DE LAS SESIONES CONJUNTAS DIRECTIVOS-DELEGADOS

SESIÓN C1: Plan de acción sinérgica

En las sesiones D3 y T2 del programa de directivos y de delegados respectivamente se llevan a cabo sendas dinámicas de grupos en las que cada colectivo sugiere propuestas viables de colaboración proactiva para promover una mayor implicación de la organización en prevención.

El objetivo de esta primera sesión conjunta es el de presentar dichas propuestas de acción sinérgica, debatir los pros y contras de cada propuesta y seleccionar una de ellas sobre la que planificar una acción colaborativa.

Se espera, por tanto, que el resultado de esta sesión sea un plan de acción para desarrollar una actividad concreta con el concurso de la dirección y de los delegados.

Dicha actividad, en principio, debería ser considerada de carácter piloto o experimental. Es decir, las partes asumen un compromiso de acción conjunta limitada en el tiempo y en un ámbito específico, con la intención de verificar si esta forma de actuar es viable y genera un valor de retorno. A partir de dicha verificación, cada colectivo estará en condiciones de valorar si se adopta o no una opción de continuidad o, incluso, de ampliación de esta estrategia colaborativa.

El desarrollo de la sesión debe estar muy abierto para adaptarse de manera flexible a las diferentes propuestas y expectativas con que las partes lleguen a ella. En cualquier caso, se trata de una sesión que requiere una preparación concienzuda por parte del monitor/a, incluso, sondeando a las partes previamente o buscando determinadas complicidades, sin descartar preparar la sesión conjuntamente o por separado con representantes de cada colectivo.

En principio se pueden prever distintos escenarios

- a. Entre las propuestas que cada colectivo ha formulado hay algunas coincidentes. Este sería el caso más favorable y se trata simplemente de llevar a cabo una dinámica de consenso para seleccionar una de las propuestas y planificar su desempeño.
- b. Sólo uno de los colectivos ha sido capaz de formular propuestas, con lo que se debería tratar de invitar al otro colectivo a analizar las ventajas e inconvenientes de las mismas y, en su caso, a adherirse a alguna de ellas.
- c. Las propuestas de cada colectivo son netamente divergentes. Aquí conviene clarificar al máximo el trasfondo de las divergencias por si existen equívocos o percepciones distorsionadas que pueden resolverse mediante el diálogo, para, a partir de ahí, tratar de reconducir el proceso.
- d. Si se dan situaciones de desencuentro o si las partes no llegan con propuestas claras, se les puede invitar a valorar en la propia sesión la viabilidad de llevar a cabo actividades de promoción de la cultura preventiva sugeridas por el monitor/a (encuestas de percepción, conversaciones de seguridad, paseos de seguridad, círculos de salud, investigaciones de seguridad, jornadas preventivas, etc.). También puede ser útil en este caso tratar de compartir un diagnóstico sobre problemas pendientes o no bien resueltos (entrevistas a informantes clave en la fase de captación), seleccionar alguno de ellos y formular la cuestión de cómo podemos colaborar para avanzar en su resolución.
- e. Si, a pesar de todo, no se ven posibilidades de lograr una acción sinérgica, ni siquiera con un enfoque experimental, debe sustituirse el objetivo por el de elaborar una propuesta de cambio para crear un escenario nuevo en el que la colaboración sea posible en un futuro. En este caso se deben desarrollar dinámicas de grupo que permitan identificar las principales barreras para llevar a cabo estrategias colaborativas y tratar de diseñar un plan de acción para remover dichas barreras con el compromiso de alcanzar algunos objetivos durante el desarrollo de la acción formativa.

Se puede utilizar el juego del ultimátum como un posible ejercicio para crear un clima positivo de negociación.

En función de las propuestas con que se llegue a la sesión el monitor/a deberá preparar presentaciones informativas sobre buenas prácticas y criterios metodológicos para el desarrollo de las correspondientes



acciones, de forma que, una vez acordada la acción y antes de pasar a planificar su desarrollo, los participantes conozcan los fundamentos y criterios de desempeño de la actividad a desarrollar.

Una vez acordada una acción sinérgica el grupo debería empezar a trabajar los aspectos de planificación

- ¿qué queremos conseguir en cuanto a mejora de la cultura preventiva?
- ¿qué queremos verificar sobre la efectividad de las estrategias colaborativas?
- ¿cómo vamos a medir una cosa y la otra?
- ¿qué barreras podemos encontrarnos y cómo las vamos a enfrentar?
- ¿qué compromisos estamos dispuestos a asumir? ¿qué va a hacer cada cual?
- ¿cómo vamos a organizar la actividad (tareas, plazos, recursos)?

La planificación quedará registrada en una ficha en la que se describan básicamente los objetivos, las acciones y los plazos, así como los compromisos individuales y colectivos.

Conviene crear un grupo mixto de pilotaje que se encargue de la organización operativa y del seguimiento de la actividad, así como generar una ficha de registro de actividades e incidencias.

Ordenación orientativa de la primera sesión conjunta

0:00 – 0:30	Presentación y objetivos de la sesión. Una persona de cada colectivo resume la actividad desarrollada hasta el momento y formula las propuestas de acción.
0:30 – 0:45	Juego del ultimátum. Refuerzo de los objetivos de sinergia de la acción formativa
0:45 – 1:30	Selección de propuestas de acción
1:30 – 1:45	Descanso
1:45 – 2:00	Bases y criterios de acción. Presentación
2:45 – 3:00	Repaso de compromisos y acciones



SESIÓN C2: Revisión de la acción sinérgica

El objetivo de esta segunda sesión conjunta es revisar y, en su caso, adaptar el plan de acción acordado en la primera sesión conjunta.

Para ello, se propone programar una secuencia didáctica del siguiente tenor:

1. Presentación por el grupo de pilotaje de un relato sobre la marcha del plan de acción (puede ser útil para ello utilizar la ficha de registro de actividades e incidencias). Valorar los impactos positivos obtenidos.
2. Debate sobre las barreras encontradas en el desarrollo del plan y sobre la forma de resolverlas (pueden formarse grupos mixtos de trabajo y aplicar dinámicas de resolución de problemas).
3. Incidir en la formulación de criterios de desempeño: además de implementar las actividades programadas (cantidad), se trata de llevarlas a cabo de la mejor manera posible, es decir, con calidad.
4. Reformular el plan de acción mejorando su adecuación a las condiciones concretas de implementación y, si es posible, fijando objetivos a medio plazo más allá del periodo de la acción formativa.
5. Definir algunos indicadores clave (no más de 3-4) para el seguimiento y evaluación.

En esta sesión podrán incluirse presentaciones adicionales que, a juicio del monitor/a, puedan reforzar el bagaje de conocimientos y habilidades de los participantes para desarrollar buenas prácticas en el desarrollo de las acciones acordadas.

Al finalizar la sesión se debe incidir en los compromisos individuales y colectivos asumidos y tomar una decisión respecto a una nueva sesión conjunta a celebrar en el plazo de 2-3 meses.

Ordenación orientativa de la segunda sesión conjunta

0:00 – 0:30	Grupo de pilotaje: relato sobre la marcha del plan de acción. Actividades e incidencias. Impactos positivos y logros. Debate general
0:30 – 1:00	Identificación de las principales barreras. Reflexión individual + puesta en común + ordenación de las barreras (votación 3-2-1).
1:00 – 1:30	Trabajo en grupos mixtos. Cada grupo propone la forma de superar una barrera. Puesta en común
1:30 – 1:45	Descanso
1:45 – 2:05	Bases y criterios de buenas prácticas. Presentación
2:05 – 2:40	Reformulación del plan. Criterios de desempeño. Indicadores
2:40 – 3:00	Repaso de compromisos y acciones. Decisión sobre la tercera sesión conjunta



SESIÓN C3: Evaluación final del programa

Esta última sesión tiene por objeto revisar el impacto sobre la cultura preventiva de la organización tanto de la acción sinérgica como del conjunto de acciones de mejora implementadas a lo largo del programa de formación-acción, así como evaluar las posibilidades de transferencia a otros ámbitos o espacios de trabajo de las buenas prácticas generadas.

Se puede empezar la sesión distribuyendo a los asistentes por parejas (mejor delegado/directivo) de manera que cada uno entrevista al otro sobre los aspectos positivos que ha tenido el programa en su conjunto (es importante empezar en positivo):

- a. Para él mismo.
- b. Para el estamento que representa o el colectivo de que se ocupa.
- c. Para el conjunto de la organización.

Se puede preparar una pequeña encuesta para facilitar las entrevistas: expectativas cubiertas; aportaciones positivas que no esperabas; beneficios a terceros; refuerzo de la política de salud y seguridad; etc. A continuación se exponen los resultados de las entrevistas y se van anotando.

Finalizada la ronda de aportaciones, se procura sintetizar los aspectos positivos más importantes en carteles (uno por cada ámbito: personal-equipo-organización) y se pide a los participantes que en cualquier momento a lo largo de la sesión vayan anotando libremente ideas sobre cómo reforzar estos aspectos positivos y hacer que perduren en el tiempo (post-it verdes).

Una vez identificados los impactos positivos, se pide a cada uno de los asistentes que anoten en una hoja de papel 2 cuestiones que a su juicio se hubieran podido hacer mejor. Se ponen en común en sucesivas rondas y se procura distribuir las aportaciones en los 3 ámbitos (personal-equipos-organización). Se trasladan a los carteles mediante post-it rojos.

Se forman grupos de trabajo por estamento (delegados por un lado y directivos por otro) que valoran los avances que han observado en el otro estamento a lo largo del programa así como las oportunidades de mejora que, según ellos, se les brindan a partir de aquí para seguir avanzando. Solicitar sinceridad y, al tiempo, un esfuerzo de proactividad y de respeto exquisito a la hora de poner en común las valoraciones y propuestas.

La sesión finaliza con un ejercicio para tratar de acordar una definición compartida de misión-visión-valores en SST del tipo

Los directivos y representantes de los trabajadores de esta empresa compartimos la misión de que la salud y seguridad (qué y para qué)... y queremos conseguir que los trabajadores de esta empresa (aspiraciones)... para lo cual nos comprometemos con los siguientes principios de actuación (valores): ...

Ordenación orientativa de la segunda sesión conjunta

0:00 – 0:15	Presentación y objetivos de la sesión.
0:15 – 1:00	Entrevistas en parejas y puesta en común
1:00 – 1:15	Síntesis de aportaciones y confección de carteles
1:15 – 1:30	Descanso
1:30 – 2:15	Grupos de trabajo sobre percepción recíproca. Puesta en común
2:15 – 2:40	Ejercicio de definición misión-visión-valores
2:40 – 3:00	Turno abierto de aportaciones o testimonios. Cierre conclusivo



Anexo 2.1: 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				
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				



¿Hasta qué punto suele llevar a cabo las siguientes prácticas en su gestión cotidiana de la empresa?	0	1	2	3
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				



Cuestionario sobre seguridad en el trabajo NOSACQ-50

El propósito de este cuestionario es conocer su impresión acerca de la seguridad en este lugar de trabajo. Sus respuestas serán procesadas mediante ordenador y se tratarán con absoluto respeto a su privacidad. En ningún caso se presentarán resultados individuales. Le proponemos que conteste todas y cada una de las preguntas pero, en todo caso, la cumplimentación del cuestionario es voluntaria.

He leído la introducción al cuestionario y estoy de acuerdo en cumplimentarlo según las condiciones señaladas

Este cuestionario ha sido diseñado por un grupo de especialistas en salud laboral de los países nórdicos y ha sido reconocido por la Agencia Europea de Salud y Seguridad en el Trabajo como una herramienta idónea de medición del clima preventivo.

Datos generales

Empresa: _____

Departamento:

Puesto de trabajo:



77



El cuestionario consiste en una serie de afirmaciones sobre cómo se manejan las cuestiones de la seguridad en su empresa. Indique, por favor, su grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de dichas afirmaciones. Debe expresar su opinión pensando en cuál es la situación general de su centro de trabajo. Aunque algunas preguntas puedan parecer muy similares, por favor, contéstelas todas.

Ejemplos de cómo marcar sus respuestas

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	
Ponga sólo una X para cada pregunta					
1. La dirección anima a los empleados a trabajar de acuerdo con las normas de seguridad, incluso cuando los tiempos de trabajo son ajustados.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	marcado correctamente
2. La dirección se asegura de que todos reciben la información necesaria sobre seguridad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	marca corregida

Si pone una X en el cuadro equivocado, rellene todo el cuadro y ponga una nueva X en el cuadro correcto



PRIMERA SECCIÓN: describa cómo percibe usted que los **gerentes y supervisores** manejan la seguridad en su empresa

78

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	
Ponga sólo una X para cada pregunta					
1. La dirección anima a los empleados a trabajar de acuerdo con las normas de seguridad, incluso cuando los tiempos de trabajo son ajustados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. La dirección se asegura de que todos reciben la información necesaria sobre seguridad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. La dirección hace la vista gorda cuando alguien es poco cuidadoso con la seguridad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. La dirección valora la seguridad más que la producción.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. La dirección acepta que los empleados se arriesguen cuando los tiempos de trabajo son ajustados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6. Quienes trabajamos aquí tenemos confianza en la capacidad de la dirección para gestionar la seguridad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7. La dirección se asegura de que todos los problemas de seguridad que se detectan durante las inspecciones sean corregidos inmediatamente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Aunque algunas preguntas puedan parecer muy similares, por favor, contéstelas todas

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
Ponga sólo una X para cada pregunta				
8. Cuando se detecta un riesgo, la dirección lo ignora y no hace nada.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. La dirección no tiene la capacidad de gestionar la seguridad adecuadamente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. La dirección se esfuerza en diseñar formas seguras de trabajo significativas y que realmente funcionan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. La dirección se asegura de que todos y cada uno puedan influir activamente en la seguridad en su trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. La dirección promueve que los empleados participen en las decisiones que afectan a su seguridad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. La dirección nunca tiene en cuenta las sugerencias de los empleados sobre la seguridad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. La dirección se esfuerza para que todo el mundo en el lugar de trabajo tenga un alto nivel de competencia respecto a los riesgos y la seguridad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. La dirección nunca pide a los empleados sus opiniones antes de tomar decisiones sobre la seguridad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. La dirección involucra a los empleados en las decisiones sobre la seguridad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. La dirección recoge información detallada en las investigaciones sobre accidentes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. El miedo a las sanciones (o consecuencias negativas) por parte de la dirección desanima a los empleados aquí a informar sobre incidentes de seguridad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. La dirección escucha atentamente a todos los que han estado involucrados en un accidente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. La dirección busca las causas y no a los culpables, cuando ocurre un accidente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. La dirección siempre culpa a los empleados de los accidentes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. La dirección trata con justicia a los empleados involucrados en un accidente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Aunque algunas preguntas puedan parecer muy similares, por favor, contéstelas todas

SEGUNDA SECCIÓN: describa cómo percibe usted que los **trabajadores** manejan las cuestiones relativas a la seguridad en su entorno de trabajo

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
Ponga sólo una X para cada pregunta			

- | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 23. Quienes trabajamos aquí nos esforzamos conjuntamente en alcanzar un alto nivel de seguridad. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 24. Quienes trabajamos aquí nos responsabilizamos conjuntamente de asegurar que nuestro lugar de trabajo esté siempre ordenado. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 25. A quienes trabajamos aquí no nos importa la seguridad de los demás. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 26. Quienes trabajamos aquí no hacemos nada por combatir los riesgos detectados. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 27. Quienes trabajamos aquí nos ayudamos mutuamente a trabajar de forma segura. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 28. Quienes trabajamos aquí no asumimos ninguna responsabilidad por la seguridad de los demás. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 29. Quienes trabajamos aquí vemos los riesgos como algo inevitable. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 30. Quienes trabajamos aquí consideramos que los accidentes menores son algo normal en nuestro trabajo diario. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 31. Quienes trabajamos aquí aceptamos los comportamientos de riesgo mientras no hayan accidentes. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 32. Quienes trabajamos aquí nos saltamos las normas de seguridad para poder terminar el trabajo a tiempo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 33. Quienes trabajamos aquí nunca aceptamos correr riesgos aunque los tiempos de trabajo sean ajustados. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 34. Quienes trabajamos aquí consideramos que nuestro trabajo no es adecuado para los miedosos. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 35. Quienes trabajamos aquí aceptamos correr riesgos en el trabajo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 36. Quienes trabajamos aquí intentamos encontrar una solución cuando alguien detecta un problema en la seguridad. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |



80

Aunque algunas preguntas puedan parecer muy similares, por favor, contéstelas todas

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
Ponga sólo una X para cada pregunta				
37. Quienes trabajamos aquí nos sentimos seguros cuando trabajamos juntos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. Quienes trabajamos aquí tenemos mucha confianza en nuestra capacidad de garantizar mutuamente la seguridad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. Quienes trabajamos aquí aprendemos de nuestras experiencias para prevenir los accidentes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40. Quienes trabajamos aquí nos tomamos muy en serio las opiniones y sugerencias de los demás sobre la seguridad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41. Quienes trabajamos aquí raramente hablamos sobre la seguridad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42. Quienes trabajamos aquí siempre comentamos los temas de seguridad cuando éstos surgen en la conversación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43. Quienes trabajamos aquí podemos hablar libre y abiertamente sobre la seguridad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44. Quienes trabajamos aquí consideramos que un buen delegado de prevención juega un papel importante para prevenir accidentes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45. Quienes trabajamos aquí consideramos que las revisiones de seguridad no influyen en absoluto para prevenir accidentes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46. Quienes trabajamos aquí consideramos que la formación en seguridad es buena para prevenir accidentes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47. Quienes trabajamos aquí consideramos que planificar anticipadamente la seguridad no tiene ningún sentido.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48. Quienes trabajamos aquí consideramos que las evaluaciones y revisiones de seguridad ayudan a detectar riesgos importantes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49. Quienes trabajamos aquí consideramos que la formación en seguridad no tiene ningún sentido.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50. Quienes trabajamos aquí consideramos que es importante que se definan objetivos de seguridad claros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Si desea ampliar alguna de sus respuestas, o tiene algún comentario puede escribirlo aquí.

Comentarios:



Gracias por rellenar el cuestionario. Por favor, asegúrese de que ha marcado el cuadro en la portada indicando que da su consentimiento informado para participar en el estudio

82



Anexo 2.3: Guía para la gestión de los círculos de salud

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 ¹

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 exposición a altas temperaturas en la nave de electrolisis

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 eficaz de problemas, son elementos que pueden contribuir positivamente a la mejora de la cultura preventiva.

Composición del Círculo de Salud (CS)

- 2-3 trabajadores involucrados en el problema
- 1 mando intermedio
- 1 miembro de la dirección
- 1-2 Delegados de Prevención
- 1 Coordinador, preferentemente experto en PRL

Preparación

El coordinador iniciará la captación de los miembros del CS, siguiendo las directrices definidas el 3/4/2017 por la dirección y los DP presentes 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

¹ 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



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 u otra persona que pueda desarrollar las funciones descritas: (funciones de coordinación, dinamización, facilitación y apoyo técnico).
- 1 persona de dirección (funciones de apoyo en la identificación del problema, las causas y toma de decisiones en la aplicación de medidas preventivas).
- 1 mando (funciones de identificación, análisis, apoyo operativo y seguimiento).
- 3 trabajadores voluntarios (funciones de identificación, análisis y búsqueda de soluciones)
- 1-2 Delegados de Prevención, con funciones de facilitación,

Se debe dar preferencia a las personas directamente implicadas con el problema a tratar o el área de trabajo más afectada. 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 y durarán entre una y dos horas

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, malestar, golpes de calor....
- 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, quejas, 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, equipos, 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, corregidas o mejoradas inmediatamente, deben ser objeto de intervención sin más dilación, para lo que el CS debatirá sobre las fórmulas más adecuadas para hacerlo. La presencia y liderazgo de los miembros de la dirección en el CS es determinante para la adecuada gestión de estos cambios inmediatos. 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 expertos relacionados con la materia) pueden aportar información relevante para encontrar soluciones, en cuyo caso se debería recurrir a estas personas, bien mediante entrevistas individuales, mediante talleres específicos de discusión en pequeños grupos o invitándoles a participar en el CS.

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 si se considera pertinente. 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 adecuadamente 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.

En función de la complejidad o la variedad de las acciones a emprender, es posible que el CS estime necesario realizar varias reuniones para tratar los procesos de implementación según se vayan produciendo. Estas reuniones serían muy específicas, más breves, y enfocadas a los aspectos concretos de los cambios que se vayan generando.

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. Como ocurre con la sesión anterior, es posible que se requieran diferentes reuniones para valorar los cambios implementados, en función de los periodos que requiera cada uno; se puede organizar una primera sesión para los cambios implementado en un plazo breve (semanas), otro para los que se implementen en plazos medios (1-4 meses) y otro para el resto de las soluciones y/o la evaluación final de la experiencia.

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 elabora-



das 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
Sesión 1	Constitución del Círculo de Salud	Compartir objetivo y funciones Definir normas de funcionamiento Asignar tareas y roles
	Caracterización del problema	Presentación del informe diagnóstico Caracterización de los problemas sobre los que actuar Ubicación de los problemas en el proceso productivo Definir eventuales necesidades de información adicional
	Análisis de causas	Análisis de causas de cada problema; causas proximales y distales Caracterizar factores causales: posibilidades de eliminación, modificación o control
Sesión 2 (puede requerir más de una reunión)	Búsqueda de soluciones	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
	Implantación de soluciones	Planificar la implantación Eventual plan piloto experimental Selección de indicadores de impacto y desempeño Plan de seguimiento
Sesión 3	Evaluación de la experiencia	Evaluación de indicadores. Resultado del seguimiento Identificación de barreras y estrategias de solución
	Planificación de transferencia	Plan de transferencia



RECOMENDACIONES PRÁCTICAS PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LOS CÍRCULOS DE SALUD

Reglas de oro para facilitar el consenso

- **Objetivo compartido:** todos los participantes han de tener un interés común; al principio hay que establecer entre todos el objetivo común y retornar a ese punto cuando aparecen diferencias. Es la manera de mantener centrado y unido al grupo.
- **Compromiso de consenso:** el consenso requiere paciencia, tolerancia y voluntad de llegar a acuerdos; el desacuerdo debe ser usado como una ocasión para construir una decisión final más sólida. El grupo es responsable de la decisión y la decisión pertenece al grupo.
- **Tiempo suficiente:** todas las técnicas de toma de decisiones colectivas necesitan tiempo; si queremos que la calidad de la decisión sea alta no hay que tener demasiadas prisas.
- **Proceso claro:** todos han de comprender el proceso que se usa en la reunión; deben haber unas reglas básicas compartidas sobre funcionamiento de las reuniones desde el principio (por ejemplo: no se puede interrumpir cuando alguien habla, todos participan y dan su opinión, se respetan las opiniones de todo el mundo, todos hablan en igualdad de condiciones y tiempo, todos nos ajustamos al tiempo establecido, todos estamos a favor del consenso)
- **Dinamización y participación:** debe asegurarse que el grupo funcione de forma armónica, creativa y democrática; también hay que garantizar que el objetivo de la reunión se cumpla, que se tomen decisiones y que se apliquen; se requiere el apoyo activo de todos los presentes en cada momento.
- **Escucha activa:** un debate ordenado implica compartir información y escuchar activamente antes de contraponer opiniones (no se trata de saber quién tiene razón sino qué razones tiene cada cual para defender su punto de vista).
- **Consiguar las diferencias:** las diferencias se resuelven mediante la discusión, pero en caso extremo de falta de consenso, el informe de la reunión recogerá tanto la posición mayoritaria como los desacuerdos.

Problemas habituales en dinámicas de grupo

- los problemas no son formulados ni enmarcados claramente (solución: el moderador debe resumir continuamente el estado del debate y recordar el objetivo de la reunión)
- los puntos comunes que se alcanzan en la reunión no son señalados y la conversación da vueltas en círculo (solución: se puede hacer una pequeña pausa que el coordinador aprovechará para reformular el problema y reorientar el debate)
- no hay sensibilidad para reconocer las soluciones que podrían generar consenso (solución: puede ser conveniente aplazar la decisión a una nueva reunión y previamente se pueden organizar pequeñas reuniones por grupos de afinidad)
- se llega muy rápido a un supuesto consenso, sin haber abordado algunos aspectos importantes (solución: el coordinador debe promover mediante preguntas un debate más a fondo sobre aquellos aspectos que se han pasado por alto)





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