

“Avanzando hacia la Cultura de Prevención Total”



fagorederlandaldea

Premio Escolástico Zaldívar 2014

INDICE

0. INTRODUCCIÓN.....	3
1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	3
2. OBJETIVOS.....	4
3. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTUACIONES PREVENTIVAS DESARROLLADAS	
1) Compromiso de la Dirección con el Proyecto.....	5
2) Identificación de la Cultura Preventiva existente.....	6
3) Identificación de la Cultura Preventiva deseada.....	6
4) Reflexión del Gap a salvar.....	8
5) Elaboración del Plan de Acción.....	8
6) Implantación.....	11
4. ACTUACIONES DE MEJORA VOLUNTARIA.....	14
5. BENEFICIOS ESPERADOS / CONSEGUIDOS.....	16
6. CONCLUSIONES.....	17
7. DOCUMENTACIÓN ANEXA.....	18

0. INTRODUCCIÓN

Con esta memoria presentada a la convocatoria Escolástico Zaldivar 2014, desde Fagor Ederlan Tafalla S.Coop. se desea describir de manera clara y resumida un proyecto que en ese ejercicio ha sido clave no solo para el área Prevención, sino para la empresa en su conjunto. Con dicho proyecto se busca reflexionar y definir qué Cultura Preventiva deseamos tener en nuestra organización, identificar el gap entre la actual cultura y esa objetivo, así como las líneas de actuación que nos permitan alcanzarlo.

1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA: FAGOR EDERLAN TAFALLA, S.COOP.

Fagor Ederlan Tafalla S.Coop es una cooperativa social dedicada a la fundición de bloques y culatas de motor para diversos clientes a nivel nacional e internacional. Trabajan alrededor de 700 trabajadores, tanto socios (mayoritariamente) como fijos y personal eventual.

Los procesos productivos consisten en la formación de molde de arena (machos) a los que se les da rigidez en base a resinas que se mezclan con la arena y cuyo proceso de aceleración del curado se realiza con aminas primarias (dimetil-etil-amina).

Estos machos se colocan en unas cajas con contenido de arena moldeada (negativo de la pieza) en cuyo interior se colocan los machos.

Una vez formada la caja (molde exterior) en cuyo interior están los machos, se coloca la caja superior a modo de sándwich y a través de una abertura se vierte el hierro previamente fundido (llamado caldo) en un cubilote y mantenido en hornos, para formar la pieza.

Se deja enfriar el conjunto y al cabo de unas horas de enfriamiento se produce el desmoldeo.

Por medio de unas zarandas se retira la arena que ha quedado adherida y se procede a diversas etapas de acabado final de las piezas (rebabado, pintado, paletizado,..) para su almacenamiento y posterior envío a cliente.

2. OBJETIVOS

Entendiendo la **Cultura Preventiva** como los *patrones de comportamiento de personas y procesos que promueven o frenan la seguridad y salud a lo largo del tiempo*, en Fagor Ederlan Tafalla nos propusimos definir y trabajar por el avance hacia una cultura positiva que nos permita como fin último una reducción de los accidentes y daños a la salud sufridos por los trabajadores como consecuencia de su labor profesional.

Se entiende como básico para alcanzar dicho fin, trabajar en la mejora no únicamente de **condiciones** y **métodos** de trabajo (como sí se ha venido haciendo previamente de acuerdo a enfoques tradicionales preventivos) sino también de los **comportamientos**.

Para variar colectivamente los comportamientos, incluso aquellos que se desarrollan de manera más instintiva, hemos podido comprobar como no es suficiente la clásica actuación preventiva de formación/información, por más que intentemos que esta sea precisa, adecuada, actualizada y continuada en el tiempo. Es necesario desarrollar una adecuada percepción del riesgo en cada trabajador, establecer y potenciar unos cauces adecuados y ágiles de comunicación bidireccional, y mantener por parte de dirección y toda la línea de mando una actitud coherente en todo momento con el objetivo marcado, sin condicionarlo en ninguna situación por otro tipo de factores de productividad o rentabilidad.

Este es un proyecto complejo puesto que busca un cambio en algo tan intangible y subjetivo a priori como es la cultura preventiva asentada en la cooperativa. Por ello se ha enfocado en todo momento de

manera que se tuvieran en cuenta el máximo de percepciones presentes en la empresa, se concretara el trabajo en acciones muy concretas, y se pudiera medir el avance dado hacia el objetivo marcado.

3. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTUACIONES PREVENTIVAS DESARROLLADAS

A partir de una experiencia piloto que tuvo lugar en 2013 en Fagor Ederlan S.Coop. traccionada y apoyada por Osarten (su Servicio de Prevención Mancomunado) y sobre un colectivo muy reducido, se planteó la conveniencia en Tafalla de lanzar ese proyecto pero ya no en un colectivo limitado sino para el conjunto de la empresa.

Aprovechando ese conocimiento adquirido, se trazó el plan más adecuado para el proceso de desarrollo de una Cultura hacia la Prevención total:



1) **Compromiso de la Dirección** por el Proyecto e identificación de su **Visión PRL**

- Mediante una sesión de trabajo específica se reflexionó, por parte de los miembros de Consejo de Dirección, Gerente y Presidente de la Cooperativa, acerca de qué futuro compartido se deseaba en materia de Prevención para la empresa (ANEXO A.1.).

- Se identificó por parte de los miembros de Dirección su papel en el desarrollo de la Cultura Preventiva en la empresa, y qué actividades y comportamientos contribuirían a que se avanzase hacia una cultura más acorde a la Visión PRL compartida.
- Se obtuvo el compromiso explícito de todos los asistentes con este proyecto como el medio más adecuado para avanzar hacia ese futuro deseado y accesible.

2) Identificación de la **Cultura Preventiva existente**

- Mediante la elaboración y distribución a todos los trabajadores de una Encuesta de Diagnóstico específica, anónima y voluntaria con la que se quería identificar, a través de diversos bloques de preguntas, su percepción personal de la Cultura Preventiva que actualmente existe en la empresa.
- Los resultados de dicha encuesta fueron recogidos, analizados y se presentó el informe de conclusiones a los distintos equipos participantes en esta primera fase (siguiente punto)

3) Identificación de la **Cultura Preventiva deseada**

- Se organizaron dos equipos de trabajo con representatividad de todas las funciones y áreas con influencia en la cultura preventiva

EQUIPO 1:

- Presidente de la Cooperativa
- Gerente
- Dir. Industrial, Dir. Prevención,
- representación de Jefes de Áreas Productivas
- representación de Jefes de Relevo de Áreas Productivas
- representación de trabajadores de las distintas Áreas Productivas

- representación de Delegados de Prevención
- representación del Servicio de Prevención

siendo Áreas Productivas: Fusión, Machería, Moldeo, Acabado Vehículo Industrial, Acabado Vehículo Automóvil

EQUIPO 2:

- Gerente
- Dir. Industrial, Dir. Prevención, Dir. Ingeniería, Dir.Mejora Procesos
- representación de Jefes de Mantenimiento de Instalaciones y Utillajes
- representación de Jefes de Relevo de Mantenimiento y Utillajes
- representación de Oficiales de Mantenimiento y Utillajes
- representación de Ingenieros de Producto
- representación de Ingenieros de Instalaciones
- representación de Mejora de Procesos
- representación de Delegados de Prevención
- representación del Servicio de Prevención

Cabe mencionar que, con ligeras variaciones a lo largo de las distintas sesiones, el nº de personas implicadas que participaban en cada uno de estos equipos estaba en torno a los 40. Esto equivale a haber abierto la participación en esta fase del proyecto, no solo a las áreas y figuras más relevantes en la generación y avance de cambios culturales positivos en prevención, sino además en un volumen importante de trabajadores (80 personas hasta esta fase, lo que equivale a más de un 10% del conjunto de trabajadores en al empresa).

Cada uno de estos equipos, a lo largo de cinco sesiones de trabajo desarrolladas entre Febrero y Septiembre, avanzó mediante dinámicas participativas en:

- Analizar la cultura preventiva actual
- Definir la cultura preventiva deseada: establecer la Visión PRL
- Identificar los riesgos percibidos en la empresa y cuales de ellos se consideran más críticos
- Identificar oportunidades de mejora para cada riesgo crítico en cuanto a: Condiciones, Sistemas de Trabajo y Comportamientos
- Establecer Comportamientos No-Seguros que se consideran No-Aceptables
- Identificar para cada una de las funciones representadas en los equipos, qué actuaciones y cómo deberían desempeñarse de manera que contribuyeran activamente al avance hacia la cultura preventiva deseada.

4) Reflexión acerca del **gap a salvar**

A partir de la información respecto a:

- la situación de partida obtenida tras el análisis de los resultados de la encuesta de Cultura Preventiva
- las características de una futura cultura preventiva identificadas como deseables por los distintos colectivos representados en los equipos de trabajo

se reflexionó acerca de en qué puntos se identificaba una mayor distancia a salvar, así como aquellas en las que se valoró positivamente la proximidad entre la cultura existente y la deseada.

5) Establecimiento de un Plan de Acción concreto e Indicadores de Seguimiento

Una premisa básica establecida a la hora de abordar este proyecto era que, como resultado de la necesaria reflexión colectiva a realizar, debía obtenerse un Plan de Acción concreto.

Ese Plan debería recoger acciones que incidieran en la mejora de Condiciones y Sistemas/métodos de trabajo pero, fundamentalmente, que permitieran trabajar sobre los Comportamientos existentes en el colectivo de trabajadores, para progresivamente ir modificando la Cultura Preventiva hacia la deseada.

Para este punto específico del proyecto se estableció un tercer equipo de trabajo, a partir de los dos anteriores pero con un tamaño más limitado. Su cometido era trabajar con toda la información generada en la etapa anterior (puntos 3 y 4), para identificar líneas de actuación preferentes que faciliten el cambio cultural en materia de prevención, y acciones interesantes en cada una de esas líneas.

EQUIPO 3:

- Gerente
- Dir. Industrial, Dir. Prevención
- representación de Jefes de áreas Productivas
- representación de Jefes de Relevo de áreas Productivas
- representación de Oficiales de Mantenimiento y Utillajes
- representación de trabajadores Personal Directo
- representación de Ingenieros de Producto
- representación de Ingenieros de Instalaciones
- representación de Mejora de Procesos
- representación de Delegados de Prevención
- representación del Servicio de Prevención

- representación de Delegados de Prevención

Las Líneas de Actuación identificadas como necesarias para realizar ese cambio de cultura preventiva en FET son:

- Desarrollar el liderazgo en Prevención y Medioambiente en la Dirección y Línea de mando
- Establecer estándares de comportamientos seguros y realizar observaciones de los mismos
- Mejorar de forma continua las condiciones de trabajo y el impacto medioambiental
- Desarrollar la percepción del riesgo
- Abrir espacios de participación
- Disponer de vías ágiles de comunicación y de resolución de problemas
- Disponer de personal capacitado en PMA contribuyendo al desarrollo profesional de las personas
- Desarrollar la autonomía, el autocuidado y el cuidado de los demás

Surgieron acciones más visibles para el colectivo (aspecto valorado como importante) así como otras que, si bien no resultaban tan perceptibles por los trabajadores en general, contribuirán a consolidar el cambio cultural.

Las distintas acciones fueron recogidas en un documento *Programa de Desarrollo de Cultura Preventiva*. Se acompañaron de una estrategia de despliegue en Fagor Ederlan Tafalla, S.Coop. Se realizó una exposición del contenido final del Programa de Desarrollo de Cultura Preventiva en una sesión común con todos los participantes en alguno de los equipos anteriores: Equipo 1, Equipo 2 ó Equipo 3.

Toda la documentación generada hasta este punto, fue recogida por Osarten en una *Memoria del Proyecto de Cultura Preventiva* (hasta ese momento). Dicha memoria, además de estar disponible para el personal de Fagor Ederlan Tafalla y ser utilizarse para las fases posteriores, deberá servir de guía y apoyo en próximas implantaciones de este mismo proyecto que se llevarán a cabo en otras plantas del Grupo Ederlan.

6) Implantación

Concluida la primera fase del proyecto en Septiembre 2014, se lanzó a continuación la fase de Implantación de acuerdo a los contenidos y estrategia ya obtenidos. Es en esta fase del proyecto en la que nos encontramos en el momento actual.

Hasta el momento cabe destacar como avances realizados:

Establecimiento del **Equipo de Implantación**

- Su objetivo es establecer las directrices, dinamizar y dar seguimiento al proyecto en esta fase
- Se estableció su composición por trabajadores con conocimiento general de la organización y los procesos, un grado de influencia que permita generar cambios, una clara orientación hacia la prevención en el trabajo, y un compromiso firme y convencimiento en el proyecto. De acuerdo a estas características, este Equipo núcleo está compuesto por:

- * Gerente
- * Dirección Industrial
- * Dirección de Prevención y MA
- * Técnico de Prevención y MA

* Delegado de Prevención por parte de Consejo Social

* Delegado de Prevención por parte del Comité de Empresa

Plan de Acciones Inmediatas

- A partir del Programa de Desarrollo de Cultura Preventiva obtenido en Fase-1, se identificaron acciones concretas y bien definidas (con Alcance, Responsable y Plazo) que podían y debían ejecutarse de manera inmediata (entre Septiembre 2014 y Diciembre 2014).

- Se vio conveniente que el efecto de gran parte de las acciones Inmediatas fueran perceptibles entre el colectivo general de trabajadores, como elemento esencial para que se visibilice que el trabajo en torno a Cultura Preventiva realizado en Fase-1 no ha concluido ahí, sino que se le está dando importancia y se avanza en ello de manera continua.

- En esta etapa el Equipo de Implantación mantuvo reuniones semanales para determinar inicialmente las acciones inmediatas, y después para darles seguimiento a su ejecución.

- Ejemplo de Acción incluida en el Plan Inmediato: Realizar reconocimientos individuales a los autores de las notificaciones de mejor Riesgo Potencial (cuatrimestrales y anuales), y grupales a aquellas áreas que hayan superado un periodo objetivo marcado sin sufrir accidentes con baja. Con ello se busca transmitir al colectivo el compromiso de la empresa con la Seguridad y Salud, y dar una lectura en positivo a la Prevención que contraste con la percepción limitadora que a veces se percibe.

Definición y seguimiento de **Indicadores**

- Al tener este Proyecto como objetivo algo tan intangible como un cambio en la cultura de la empresa (en concreto en Prevención), se considera importante establecer ciertos Indicadores que permitan al menos valorar en qué grado se está alcanzando dicho objetivo.
- Se establecieron indicadores para medir:
 - * el avance en el desarrollo del propio proyecto
 - * el avance en la cambio de la cultura preventiva de la organización(Ver tabla de Indicadores establecidos incluida en ANEXO A.2.)
- A lo largo del desarrollo de todo el proyecto se procederá a dar seguimiento a cada indicador de acuerdo a la periodicidad establecida, intentando con ello identificar posibles necesidades de mejora que permitan garantizar su éxito.

Plan de Acciones a Corto/Medio Plazo

- Al igual que se había hecho con el Plan de Acciones Inmediatas, a partir del Programa de Desarrollo de Cultura Preventiva obtenido en Fase-1 se identificaron acciones concretas y bien definidas (con Alcance, Responsable y Plazo) que podían y debían ejecutarse a lo largo del ejercicio 2015.
- En esta etapa el Equipo de Implantación pasó a mantener reuniones quincenales para dar seguimiento a la ejecución de este Plan e Indicadores, identificando y aportando soluciones que permitan resolver los problemas y dificultades que surjan.
- De manera complementaria, para desarrollar algunas de las acciones que por su entidad requieren de una carga de trabajo más importante:

* se han establecido Equipos Operativos específicos (en los que se integra un miembro del Equipo de Implantación)

* se van identificando (por su concienciación en materia de prevención, su conocimiento de su área de trabajo, y por su credibilidad entre sus compañeros) a determinadas personas como Agentes del Cambio que colaboren de manera activa en transmitir y hacer llegar a todo el colectivo los cambios y acciones que se abordan con el proyecto.

- Ejemplos de Acciones incluidas en Plan a Corto/Medio:

* Comportamientos Básicos a trabajar trimestralmente (ver ANEXO A.4.1)

* Identificación participativa de los Puntos Negros por confluencia en planta de trayectos de carretillas y peatones (ver ANEXO A.4.2)

Plan de Acción a Largo Plazo

- El resto de ideas aportadas en el Programa de Desarrollo de Cultura Preventiva obtenido en Fase-1 y que no han formado parte del Plan de Acciones Inmediatas ni a Corto/Medio Plazo, se trasladan a un Plan a Largo Plazo. Para ellas se asigna un plazo de hasta fin de 2016.

- Somos conscientes de que el cambio cultural debe ser progresivo, constante y que por ello debemos asumir que requerirá dedicación también más allá del actual ejercicio.

4. ACTUACIONES DE MEJORA VOLUNTARIA




Con este proyecto, en Fagor Ederlan Tafalla S.Coop. se ha apostado por buscar una mejora en la Seguridad y Salud de los trabajadores que va mucho más allá del estricto cumplimiento de la normativa de prevención vigente.

En nuestra condición de empresa y cooperativa, y por tanto socios-trabajadores, somos los principales interesados en no supeditar nuestra salud a resultados empresariales. Por ello no nos basta con garantizar el cumplimiento de la normativa vigente en materia de prevención.

A lo largo de los últimos años hemos podido comprobar como, a pesar de avanzar continuamente en la mejora de las condiciones y procedimientos de trabajo, cumpliendo con ello lo establecido legalmente, no lo consideramos suficiente a la vista de los resultados de siniestralidad obtenidos.

Durante 2014 hemos identificado como un alto porcentaje (41%) de los accidentes registrados venían motivados no por condiciones de trabajo inseguras, sino por comportamientos no seguros a pesar de que los trabajadores contaran con la formación/información necesaria para su correcto desempeño en el puesto de trabajo.

Esto nos ha hecho enfocar la mejora en prevención de una manera diferente, ambiciosa y más global, en la que se establezcan acciones concretas en el tiempo que incidan sobre los tres pilares en los que consideramos que se debe cimentar la prevención que deseamos para nuestra cooperativa:

-  Condiciones de trabajo
-  Sistemas y Métodos de trabajo
-  Comportamientos

La Normativa en prevención establece requisitos relativos a los dos primeros puntos, pero no facilita la necesaria transición hacia unos comportamientos seguros, adecuados, proactivos y participativos por parte de todos y cada uno de los trabajadores. Esto sí es algo que se desea potenciar en nuestra

cooperativa, desde nuestro firme, profundo y sincero compromiso por la seguridad y salud de los trabajadores.

5. BENEFICIOS ESPERADOS/CONSEGUIDOS

Mediante este proyecto se espera:

- alcanzar mejoras en Condiciones y Sistemas de trabajo (línea tradicional y continua en las intervenciones en materia de prevención), así como en los Comportamientos de los trabajadores para que se orienten hacia la seguridad sin condicionarlo en ningún momento por otros factores.
- desarrollar en el colectivo en general una adecuada Percepción del Riesgo que les permita no exponerse a riesgos en el trabajo por valoraciones erróneas ó inconsciencia.
- reflexionar, identificar y trasladar a cada trabajador cuales deberían ser sus comportamientos correctos en materia de prevención, en función del rol que desempeña en la organización
- ir variando progresivamente la actitud de toda la línea de mando y de cada uno de los trabajadores hacia una intolerancia al riesgo.

Todos estos beneficios se corresponden con el término de Integración de la Prevención, exigencia básica de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales, y de tan difícil determinación concreta y medición.

Estos resultados no debemos esperar que se den de manera inmediata, pero sí continua e irreversible.

Para la identificación del logro en resultados, se han definido y va a dar seguimiento a una serie de Indicadores que permitan evaluar el progreso en el cambio de cultura preventiva.

Todavía no ha transcurrido un plazo suficiente que nos permita valorar hasta que punto los resultados se han alcanzado y si ha sido de manera consolidada. Sin embargo, a la vista de la mejora experimentada en 2014 en términos de Índices de Frecuencia con Baja y Gravedad respecto a los

obtenidos en 2013, sí parece que los resultados son alentadores y permiten pensar que el camino marcado mediante este proyecto de cambio de Cultura Preventiva es muy adecuado.

6. CONCLUSIONES

Este proyecto busca generar un cambio en la Cultura Preventiva de nuestra organización, que permita que el conjunto de trabajadores desarrollen una intolerancia hacia el riesgo tal que permita evitar una exposición innecesaria o no percibida, y facilite la detección y notificación de manera que se puedan establecer actuaciones para eliminar o reducir dichos riesgos.

Este cambio debe llevarse a cabo en todos los niveles de la organización, desde la Dirección a la línea de mando, y al conjunto de trabajadores.

El convencimiento e implicación de la Dirección, Gerencia y Presidencia de la Cooperativa en la necesidad y conveniencia del proyecto está resultado esencial y muy visible con su participación activa en todas las fases y sesiones mantenidas, y con la manera en que se ha facilitado la amplia dedicación (casi de 1.400 horas en total sólo en Fase 1, ver ANEXO A.3.) por parte de los trabajadores al proyecto.

Se ha orientado el proyecto de manera que, mediante una reflexión en un colectivo amplio y representativo, sean los propios trabajadores los que identifiquen los puntos de mejora a tocar para generar el cambio cultural deseado. Esos puntos identificados se han trasladado a Planes de Acción concretos a desarrollar en la actual fase de Implantación.

Durante la implantación se realizará un seguimiento continuo en forma de Indicadores de manera que se pueda valorar si el desarrollo es el esperado y si el efecto es el buscado, y realmente se produce ese cambio en la cultura preventiva y se materializa en resultados de menor siniestralidad.

Este proyecto creemos que, tanto por su enfoque como por la dedicación que a él le estamos prestando en el conjunto de la empresa, es innovador y ambicioso, y refleja el gran compromiso que en Fagor Ederlan Tafalla S.Coop. tenemos hacia nuestros trabajadores y, por lógica, hacia el objetivo que persigue la Prevención de Riesgos que no es otro que garantizar la Seguridad y Salud en el entorno laboral.

7. DOCUMENTACIÓN ANEXA

A.1.- Visión PRL acordada por los equipos de trabajo del proyecto

A.2.- Indicadores de Seguimiento del Proyecto y del Cambio de Cultura Preventiva en FET

A.3.- Dedicación horaria por parte del personal al proyecto en Fase-1

A.4.- Ejemplo de acciones en Plan a Corto/Medio:

A.4.1.- Comportamientos Básicos trimestrales

- Nota explicativa de la iniciativa
- Ejemplo de checklist de Observación del Comportamiento

A.4.2.- Identificación de Puntos Negros Carretillas/Peatones

- Nota explicativa de la iniciativa
- Ejemplo del formulario de identificación de Puntos Negros
- Resumen de participación

Tafalla, a 5 de Febrero de 2015

Dpto. Prevención de Riesgos

Fagor Ederlan Tafalla, S.Coop.