



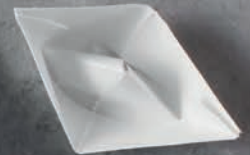
CÓMO ELABORAR UN CUADRO DE MANDO



OBSERVACIÓN DE COMPORTAMIENTOS SEGUROS



IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS POR LA LÍNEA DE MANDO



Proyecto realizado en el marco de la

MNR MESA DE LA NUEVA
RECUPERACIÓN

HERRAMIENTAS DE LIDERAZGO PARA MANDOS

Sector de la recuperación de papel y cartón

Edita: ASPAPEL Asociación española de fabricantes de pasta, papel y cartón
Av. de Baviera, 15, 28028 Madrid • +34 915 763 003 • aspapel@aspapel.es • www.aspapel.es

D.L.: M-5345-2022

Diseño gráfico y maquetación: www.jastenfrojen.com

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	5
1. CÓMO ELABORAR UN CUADRO DE MANDO	9
1. Introducción	11
2. Objetivos e indicadores	12
3. Fases en la implantación de un cuadro de mando	13
Anexo 1: Cuadro indicadores seguridad	17
2. OBSERVACIÓN DE COMPORTAMIENTOS SEGUROS	19
1. Introducción	21
2. Marco teórico del Programa OCS	22
3. Objetivos y condiciones previas para aplicar un programa OCS	22
4. Características de un Programa OCS	24
5. Fases para la implantación de un Programa OCS. Aplicación a empresa del sector	25
Anexo 1: Ejemplo de Formulario de observación	34
Anexo 2: Ejemplo de cartel informativo	35
3. CÓMO LLEVAR A CABO UNA IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS POR LA LÍNEA DE MANDO	39
1. Introducción	41
2. Proceso a seguir	42
Anexo	45

PRESENTACIÓN

Guía de integración preventiva

Desde la aprobación de la Ley de prevención de riesgos laborales (Ley 31/95), como consecuencia de la aparición de la Directiva Europea en seguridad y salud, siempre se ha tenido claro que para obtener unos buenos resultados de accidentalidad en una empresa, es básico que la seguridad y salud se integre dentro del resto de procesos de una compañía.

Según el Artículo 14 de la Ley de Prevención, “Derecho a la protección frente a los riesgos laborales”, en cumplimiento del deber de protección, el empresario deberá garantizar la seguridad y la salud de los trabajadores a su servicio en todos los aspectos relacionados con el trabajo. A estos efectos, en el marco de sus responsabilidades, el empresario realizará la prevención de los riesgos laborales mediante la integración de la actividad preventiva en la empresa y la adopción de cuantas medidas sean necesarias para la protección de la seguridad y la salud de los trabajadores (artículo 1 del Reglamento de los Servicios de Prevención)

El liderazgo en seguridad y salud de la dirección de una empresa, y de su línea de mando, debería implicar que, en relación con cualquier acción o decisión que puedan adoptar, se analizarán no sólo las consecuencias del negocio sino también las asociadas a los aspectos de seguridad y salud.

En caso de una actuación deficiente tanto de la organización (dirección y línea de mando) como de la empresa (persona jurídica) se derivan unas posibles responsabilidades (civil, administrativa, recargo de prestaciones y penal) que es necesario limitar.

Por lo tanto, es necesario conocer en qué aspectos de la actividad preventiva es necesario que los mandos demuestren visibilidad, para conseguir los mejores resultados en accidentalidad y la excelencia en PRL desde una perspectiva empresarial y, de forma complementaria, limiten sus responsabilidades.

De esta forma, a continuación se presenta un MANUAL que contiene las herramientas mínimas que sería recomendable implantar en una empresa de recuperación de papel y cartón, para potenciar el liderazgo en seguridad y salud de la línea de mando. Estas herramientas son:

- Elaboración de cuadros de mando con indicadores de seguridad y salud y cómo debe aplicarse por parte de las direcciones de los centros.
- Manual de observaciones de comportamiento seguro.
- Guía Metodológica de identificación de riesgos de seguridad y salud para poder ser realizada por los mandos.

Introducción a los proyectos

1 Guía sobre cuadro de mando para gestionar por la dirección de la planta

La presente GUIA tiene como objetivo esencial ser una herramienta de trabajo que permita diseñar, implantar y seguir un Cuadro de Mando en Seguridad y Salud en las empresas, como sistemática de gestión y de mejora continua en los procesos preventivos.

Para ello se partirá de la premisa que, o bien existen empresas que ya disponen de un Cuadro de Mando en el área de seguridad y salud, otras que tiene uno pero en otros aspectos y quieren incluir objetivos relacionados con la seguridad, o bien no se dispone de ninguno y sin embargo, se quieren establecer y gestionar objetivos seguridad y salud.

En prevención de riesgos laborales no es habitual trabajar con cuadros de mando, dado que habitualmente sólo se manejan indicadores relacionados con la siniestralidad.

Sin embargo, cada vez se requieren más instrumentos de gestión que permitan optimizar los recursos y mejorar los resultados por lo que se hace necesario disponer de un instrumento que nos permita medir la evolución de la gestión preventiva más allá del cumplimiento legal desde un enfoque global.

Es por ello que esta Guía pretende dar las pautas para que cualquier técnico de prevención pueda diseñar e implantar un cuadro de mando, que incluya posibles indicadores reactivos (por ejemplo accidentalidad) o proactivos (por ejemplo: horas de formación) en seguridad y salud. Asimismo se detallará como se deben planificar, seguir y valorar.

2 Elaboración de una guía sobre observaciones de comportamiento seguro a realizar por los mandos de las plantas

La consabida pirámide del riesgo nos ayuda a entender que un acto inseguro aparentemente nimio, como es no limpiar en su momento una mancha de café, crea una condición peligrosa que puede derivar en un accidente, cuyas consecuencias, dependiendo de la suerte, pueden llegar a ser muy graves. La pirámide nos muestra que debajo de un accidente hay muchos actos inseguros que afortunadamente no han tenido consecuencias.

Si nuestro sistema de prevención no dispone de una herramienta de detección precoz, no se detectará la comisión de actos inseguros hasta que ocurra el accidente y realicemos su investigación; sólo entonces nos daremos cuenta que detrás de ese accidente hubo un acto inseguro que si se hubiera detectado y corregido a tiempo no hubiera ocurrido.

Las observaciones preventivas, observaciones del trabajo, observación de comportamientos seguros u observación de comportamientos críticos, constituye esta herramienta de detección precoz y su correcta implantación supone un salto cualitativo muy importante en el establecimiento de una auténtica cultura preventiva en la empresa.

Por ello se elabora este Manual para la Observación de Comportamientos Seguros (OCS) en las empresas de la Mesa de la Nueva Recuperación que incluya un “Inventario Básico de Comportamientos Seguros” en este tipo de industrias. Este inventario recogerá la definición de aquellos comportamientos seguros que se consideran esenciales promover atendiendo a los principales riesgos de la industria y que por tanto deberían considerarse desde un principio en los programas de implantación OCS. Además recoge:

- Como debe divulgarse el programa
- Como se debe seleccionar a los observadores
- Propuesta de formularios de observación
- Como difundir resultados.

3 Metodología de Identificación de riesgos por parte de un mando

La evaluación de riesgos es un término que se utiliza para describir el siguiente proceso o método general:

- Identificar peligros y factores de riesgo que tienen el potencial de causar daño (identificación de peligros).
- Analizar y evaluar el riesgo asociado con ese peligro (análisis de riesgo y evaluación de riesgo).
- Determinar las formas apropiadas de eliminar el peligro o controlar el riesgo cuando el peligro no se puede eliminar (control de riesgo).

Generalmente este proceso es realizado por los técnicos de prevención. El objetivo de este proyecto es realizar un manual que incluya una metodología de identificación y evaluación de riesgos que pueda ser utilizada por los mandos de una planta.

Esta evaluación tiene como objetivo que el mando realice una mirada exhaustiva a su lugar de trabajo para identificar aquellas cosas, situaciones, procesos, etc. que pueden causar daño, particularmente a las personas. Una vez realizada la identificación, podrá analizar y evaluar la probabilidad y la gravedad del riesgo. Cuando se tome esta determinación, a continuación, puede decidir qué medidas deben implementarse para eliminar o controlar de manera efectiva el daño en colaboración con su técnico de prevención.

Esta manera de proceder tiene las siguientes ventajas:

- Crear conciencia sobre peligros y riesgos.
- Identificar quiénes pueden estar en riesgo (por ejemplo, empleados, visitantes, contratistas, el público, etc.).
- Determinar si se requiere un programa de control para un peligro en particular.
- Determinar si las medidas de control existentes son adecuadas o si se debe hacer más.
- Priorizar los peligros y las medidas de control.



1. CÓMO ELABORAR UN CUADRO DE MANDO



1. INTRODUCCIÓN

2 OBJETIVOS E INDICADORES

3 FASES EN LA IMPLANTACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO



1. INTRODUCCIÓN

La presente Guía, describe la sistemática a seguir en el diseño e implantación de un CUADRO DE MANDO, como herramienta básica para que la línea de mando de una compañía (directores, gerentes, propietarios, etc..) con la colaboración de sus técnicos de prevención (propios o ajenos) puedan controlar el adecuado cumplimiento de su plan de prevención (reglamento de los servicios de prevención) y sirva como evidencia de su liderazgo en estos aspectos (integración preventiva).

Esta guía puede servir de referencia tanto a empresas que no disponen de indicadores de medición como para aquellas que ya los tienen y quieren completarlos, y describe tanto el contenido que debería tener un cuadro de mando como las fases que deben seguirse en su implantación.

Si bien es verdad que los cuadros de mando se suelen utilizar en diferentes áreas empresariales, no es habitual que en el área de seguridad y salud se haga, a excepción de los cuadros sobre indicadores relacionados con la siniestralidad (indicadores reactivos).

Por ello es necesario desarrollar herramientas que no solo midan aspectos legales sino de mejora de la gestión (proactivos), que a largo plazo evitarán que el accidente se produzca.

Además, la definición del Cuadro de Mando permite disponer de información en tiempo real de la evolución de la gestión de la Seguridad y Salud en los centros de una empresa, no solo por la comparación entre lo previsto y lo realizado, sino además mediante el conocimiento de la tendencia, positiva o negativa, de cada uno de los elementos objeto de medición.

El Cuadro de Mando permitirá gestionar la seguridad y salud sobre una información objetiva que nos permitirá además controlar la consecución de los objetivos de la compañía a través del proceso de mejora continua.

2. OBJETIVOS E INDICADORES

Un indicador es un elemento de información que constituye parte del cuadro de mando y que se materializa como una relación entre variables cuantitativas o cualitativas. Es esta relación numérica la que nos permitirá analizar y estudiar la situación en la que nos encontramos en un momento dado y las tendencias de cambio generadas con respecto a los objetivos y metas determinadas en una empresa.

Por ello, al escoger los indicadores debemos tener en cuenta que no sólo nos deben permitir conocer su estado real en relación con la gestión de la seguridad y salud, sino la tendencia del mismo y por tanto a partir de aquí promover y facilitar el proceso de mejora continua.

Los Indicadores de Gestión de la Seguridad y Salud, pueden en muchos casos tener valores “objetivo”, generalmente con ratios fáciles de interpretar y comparar. A la vez, el proceso para la obtención de los mismos ha de ser lo más automatizado y normalizado posible. De esta forma, será posible plasmarlos en un cuadro de mando de manera sencilla para la organización a la vez que permitirá su seguimiento de manera continua y constatar su evolución.

Un Cuadro de mando contiene indicadores y objetivos. Objetivo es aquello que se pretende conseguir e indicador son los datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de una actividad, tanto si es para conseguir un objetivo como para medir un aspecto en concreto.

Es decir, los indicadores, pueden ser los elementos que se pueden usar para saber si se están logrando o no los objetivos.

Las Objetivos en seguridad y salud deben tener las siguientes características:

- Deben ser medibles.
- Han de ser alcanzables (no aspectos hipotéticos).
- No deben basarse en cumplimientos legales (por ejemplo: formar a toda la plantilla y si están relacionados deben acreditar esfuerzo: formar a toda la plantilla en 3 meses).
- Definidos en plazo y en medios de consecución.

En cuanto a los indicadores:

- Deben estar referidos a un proceso crítico para la empresa o aspectos que es necesario tener controlados (por ejemplo, % acciones pendientes con respecto a planificadas) o para el cumplimiento de objetivos (por ejemplo, índice de frecuencia).
- Los resultados de los indicadores deberían ser cuantificables y sus valores se deben expresar normalmente a través de un dato numérico.
- Han de ser fiables, es decir proporcionan confianza sobre la validez de las sucesivas medidas.
- Han de ser fáciles de establecer, mantener y utilizar.

3. FASES EN LA IMPLANTACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO

Las fases para implantar un cuadro de mando serán:

- **Fase 1:** Compromiso de la Dirección de la empresa
- **Fase 2:** Definición del formato de cuadro de mando
- **Fase 3:** Definición de los indicadores que son necesarios medir (además de lo que se incluyan según los objetivos anuales)
- **Fase 4:** Aprobación e implantación

Fase I – Compromiso de la dirección

La dirección de una empresa, dentro del concepto de integración preventiva, es necesario que pueda asegurar el cumplimiento de los requisitos legales vigentes y conocer de forma sistemática el grado de implantación de su plan de prevención.

Por ello debe participar activamente en la aprobación y seguimiento del cuadro de mando. Esta participación implicará que la línea de mando entienda que la seguridad y salud es algo importante en la compañía y por lo tanto lleven a cabo las acciones necesarias para cumplir con los objetivos que se puedan definir en un momento determinado.

Fase 2 - Definición del formato

El cuadro de mando debe ser una herramienta preventiva que debe quedar recogida en el plan de prevención o procedimiento asociado.

El formato del cuadro de mando a usar puede ser el que utilicen otros sistema de gestión (calidad, medioambiente, financiero, etc..) o elaborar uno específico para seguridad y salud.

Como mínimo debe contener:

- Aspecto sobre el que se quiere medir
- Indicador
- Plazo de medición
- Objetivo (si se ha decidido ese año)
- Estado (comentarios por periodo de seguimiento)

En el ANEXO I de este documento se incluye un formato.

Fase 3 - Definición de los indicadores

A continuación, se detallan algunos de los indicadores que las empresas pueden seleccionar para medir el proceso que ellas determinen.

Para ello es esencial que inicialmente se lleve a cabo un análisis de cumplimiento de los requisitos legales y de aquellos aspectos que pueden estar relacionados con la actividad, de forma que se usarán de forma prioritaria los asociados a las debilidades detectadas.

Por ejemplo:

Si es una empresa cuyo departamento de prevención, (propio o ajeno) establece que el personal está sin formar, el plan de emergencia sin implantar, y los equipos de trabajo no tienen marcado CE, los indicadores de seguimiento deberán estar relacionados con los procesos de formación, emergencias e instalaciones.

Otro caso, puede ser que la accidentalidad esté relacionada con el uso de EPIs por parte de los trabajadores o por deficiencias en el plazo de investigación de accidentes/incidentes. En este caso, los indicadores deberían basarse en gestión de EPIs e investigación.

Todos los que se describen a continuación, también pueden ser utilizados como objetivos o como indicador de una meta que se haya definido asociada a ese objetivo. El plazo que se detalla está relacionado con lo importante que es el aspecto desde un punto de vista legal.

Aspecto	Indicador	Plazo medición
Política de seguridad y salud	Centros con política de seguridad y salud publicadas/totales. Trabajadores que han firmado la entrega de la política/total plantilla.	Anual
Sistema de gestión	Nº de procedimientos a implantar/total previstos en el año.	Anual
Funciones y responsabilidades	Mandos que han firmado la entrega de sus funciones y responsabilidades/totales. Observaciones preventivas realizadas/planificadas.	Anual

Aspecto	Indicador	Plazo medición
Liderazgo	Reuniones de la dirección para hablar de seguridad y salud/total reuniones. Inversiones seguridad (€)/trabajador.año. Gastos en seguridad (€)/trabajador.año. Inversiones ejecutadas/inversiones planificadas.	Trimestral
Evaluación de riesgos	Puesto de trabajo evaluados/totales Evaluaciones actualizadas/previstas Comportamientos inseguros detectados/comportamientos totales (seguros+inseguros)	Trimestral
Planificación de acciones preventivas	Nº de acciones ejecutadas/totales Nº de acciones ejecutadas en plazo/ totales Nº de acciones fuera de plazo / totales	Trimestral
Formación	Horas formación/trabajador Acciones formativas realizadas/planificadas	Trimestral
Consulta y participación	Reuniones con delegados o comité de seguridad y salud/planificadas Sugerencias de trabajadores/número total de trabajadores	Anual
Control operativo	Nº inspecciones realizadas por mandos/planificadas Equipos con marcado CE/ total de equipos Trabajadores con EPIS asociados a su puesto/total de trabajadores que deben usar epis	Trimestral
Emergencias	Simulacros realizados / planificados Trabajadores formados en emergencias/planificados	Anual
Administración	Requerimientos de la admón resueltos/inspecciones realizadas	Anual
Accidentes	Plazo medio investigación accidentes/incidentes Índices de frecuencia de accidentes: Expresan el número de accidentes de trabajo que se producen por cada millón de horas trabajadas. $I.F. = \frac{\text{Nº de accidentes} \times 10^6}{\text{Nº de horas trabajadas}}$	Trimestral

Aspecto	Indicador	Plazo medición
Accidentes	<p>Índices de incidencia: Representan el número de accidentes con baja que se producen por cada mil trabajadores empleados en la empresa. Nos informan del tanto por mil de trabajadores que se accidentan en un período determinado.</p> $I.I. = \frac{\text{Nº de accidentes} \times 10^3}{\text{Nº de trabajadores}}$ <p>Índices de gravedad: Representan el número de jornadas perdidas por cada mil horas trabajadas.</p> $I.G.: \frac{\text{Nº de jornadas perdidas} \times 10^3}{\text{Nº de horas trabajadas}}$	Trimestral
Vigilancia de la salud	Nº atenciones sanitarias Aptos médicos/ total de reconocimientos médicos Aptos con limitaciones / total de reconocimientos médicos No Aptos médicos/ total de reconocimientos médicos	Anual
Contratas	Nº de contratas o transportistas sin la documentación en regla / totales	Trimestral
Auditorías legales o de certificación	No conformidades emitidas/ auditoría realizada	Anual

3.1 APROBACIÓN Y SEGUIMIENTO

Una vez seleccionado el indicador, debe ser aprobado por la dirección de la empresa.

Según el plazo de medición realizado, deben llevarse a cabo reuniones de la dirección de la empresa para conocer el estado de cada indicador (sea objetivo o no).

Este seguimiento periódico permite ir corrigiendo aquellos aspectos que no están funcionando como se esperaba y así incorporar posibles mejoras o modificaciones. Asimismo, durante el seguimiento tendrá lugar la incorporación de nuevos indicadores a la vez que se puedan ir eliminando aquellos que ya se han consolidado.

ANEXO 1: INDICADORES DE LA GESTION DE SEGURIDAD Y SALUD

					SEGUIMIENTO							
					1 ^{er} Trimestre		2 ^o Trimestre		3 ^{er} Trimestre		4 ^o Trimestre	
					Resultado	Estado	Resultado	Estado	Resultado	Estado	Resultado	Estado
	PROCESO	INDICADOR	PLAZO MEDICIÓN	OBJETIVO								
1	Proced. elaborados (%)	Sistema de gestión										
2	Inspección realizada (%)	Control operativo										
3	Horas/trabajador	Formación										
4	Días perdidos	Accidentes /incidentes										
5	Acciones correctivas y Acciones preventivas corregidas (%)	Planificación acciones										
6	Análisis de riesgos realizados (%)	Evaluaciones de riesgo										

Fdo: Director General/ gerente

Fecha



2. OBSERVACIÓN DE COMPORTAMIENTOS SEGUROS



1. INTRODUCCIÓN

2. MARCO TEÓRICO DEL PROGRAMA OCS

**3. OBJETIVOS Y CONDICIONES PREVIAS PARA APLICAR UN
PROGRAMA OCS**

4. CARACTERÍSTICAS DE UN PROGRAMA OCS

**5. FASES PARA LA IMPLANTACIÓN DE UN PROGRAMA OCS.
APLICACIÓN A EMPRESA DEL SECTOR**



1. INTRODUCCIÓN

El enfoque de la seguridad y salud tradicional ha sido enfatizar el control de los indicadores negativos como la frecuencia de accidentes, los índices de siniestralidad o los costes por pérdidas y a actuar de forma exclusiva sobre la mejora de las condiciones técnicas de las instalaciones, sin contar con los comportamientos de los trabajadores sobre esas instalaciones.

La seguridad basada en las conductas de los trabajadores estimula un enfoque proactivo e integrado de la prevención donde cada trabajador debe preocuparse por realizar el comportamiento seguro más que por evitar el incidente o el difuso e inespecífico «tener cuidado» para evitarlo.

Si se tienen además en cuenta las estadísticas de accidentalidad de las empresas donde las condiciones de las instalaciones son razonablemente adecuadas, arrojan el dato de que la causa de la mayoría de los accidentes laborales es debida a actos inseguros o comportamientos arriesgados.

Por ello es necesario trabajar en acciones que enfatizen entre los trabajadores (propios y de contrata) las ventajas que tienen los comportamientos seguros.

La pirámide de la accidentalidad muestra que debajo de un accidente hay muchos comportamientos arriesgados que afortunadamente no han tenido consecuencias.

Por ello, es necesario implantar herramientas dirigidas a consolidar comportamientos seguros entre los trabajadores. La puesta en marcha de un programa de este tipo favorece una adecuada cultura preventiva en la empresa y de forma indirecta una mejora en los índices de accidentalidad.

2. MARCO TEÓRICO DEL PROGRAMA OCS

Las personas no modifican de motu propio su comportamiento, ya que uno no puede decidirse a cambiar una cosa de la que en numerosas ocasiones no es consciente (conductas automáticas). Tiene que ser un observador externo quien identifique su comportamiento como arriesgado, haciéndoselo visible para que él lo perciba como tal y pueda, a partir de ahí, cambiar su comportamiento. Por tanto todo programa que persiga el cambio de comportamientos tiene que incluir un proceso de observación, de ahí el nombre de Programa OCS (Observación de Comportamientos Seguros).

El programa de observación de comportamientos seguros presentado en este manual se enmarca dentro de los Programas de Seguridad Basada en el Comportamiento (SBC). El objetivo es potenciar el factor humano de las organizaciones, el cual se reconoce como esencial en la prevención de la accidentalidad laboral, sobre la base de los avances en las ciencias del comportamiento humano, así como de herramientas metodológicas que logren una gestión práctica y efectiva del mismo.

La práctica central de todos los procesos que han utilizado a la SBC consiste en determinar el porcentaje (partiendo de una lista de comportamientos relativos a la seguridad previamente redactada) de aquellos comportamientos que, dentro de todos los observados por una persona, fueron considerados seguros. Con este porcentaje y utilizando diferentes técnicas que pueden influenciar a las personas y sus comportamientos se realiza un proceso que logra disminuir y mantener bajo control a los accidentes industriales.

3. OBJETIVOS Y CONDICIONES PREVIAS PARA APLICAR UN PROGRAMA OCS

El Programa OCS es una metodología de trabajo dirigida a:

- Identificar los comportamientos seguros y difundirlos de una manera sistemática y ordenada.
- Promover, con la participación de los propios trabajadores, el cambio paulatino del comportamiento arriesgado hacia el seguro.
- Fomentar una conciencia colectiva de seguridad a través de la consolidación de los comportamientos seguros.

Es necesario destacar que para aplicar con éxito un programa OCS se deben cumplir varios requisitos en la organización:

- **Cumplimiento de los requisitos legales vigentes de la Ley 31/95:**

Condiciones de las instalaciones adecuadas: equipos de trabajo con marcado CE o adecuación a RD 1215/97, instalaciones con revisiones reglamentarias (baja y alta tensión, protección contra incendios, etc.).

Gestión de la "Planificación de la prevención" (recoge las herramientas evaluación de riesgos y planificación de la actividad preventiva), el "Control operativo de los riesgos" (la elaboración de normas y procedimientos de seguridad que recojan el uso de la protección colectiva o de los EPIs, control de sustancias químicas, etc) y el "Control periódico de factores ambientales", entre otros puntos.

Información, formación y competencia técnica de todos los trabajadores de la empresa dando cumplimiento a los artículos 18 y 19 de la citada Ley de prevención. Es evidente que los trabajadores deben conocer los riesgos a los que están o pueden estar expuestos y las medidas a aplicar para su prevención y control.

- **Compromiso de la alta dirección de la organización.**

El compromiso y liderazgo de la dirección de la empresa es necesario para la implantación de un Programa OCS ya que se requiere disponer de una serie de recursos en términos materiales, humanos y económicos.

En el modelo propuesto la dirección integraría lo que denominamos el "Comité de seguimiento". Es muy importante que se vean representadas todas las áreas de la empresa, desde recursos humanos hasta calidad, y en especial las de producción y prevención.

Este órgano es el encargado de analizar la marcha del programa, formular mensajes de mejora, promover cambios en el desarrollo del programa para hacerlo más eficaz o atractivo, rediseñar la lista de comportamientos clave a medida que estos se van consolidando y tomar las acciones oportunas para propiciar los medios y condiciones necesarias que posibiliten la adopción de comportamientos seguros por parte de los trabajadores.

- **Adecuada implantación de un Sistema de gestión de la seguridad y salud. Disponer de un plan de prevención para dar cumplimiento al Reglamento de los Servicios de Prevención, que esté divulgado e implantado.**

4. CARACTERÍSTICAS DE UN PROGRAMA OCS

A continuación, se enumeran y comentan las principales características de un Programa OCS.

- 1 **Enfoque proactivo.** Se definen los comportamientos de manera positiva, es decir, qué hay que hacer frente a qué hay que evitar.
- 2 **Indicador de seguridad.** Al centrarse en los comportamientos inseguros se trata de un mejor indicador de seguridad que el obtenido por los índices de accidentes.
- 3 **Participación de los trabajadores.** Una de las claves del éxito de los Programas OCS es que involucra completamente a los trabajadores que participan activamente (renovación periódica).
- 4 **Comportamientos observables (medibles).** A diferencia de las actitudes, pueden ser observados y registrados en forma de datos.
- 5 **Consecuencias positivas.** Se identifican las consecuencias que refuerzan los comportamientos arriesgados para eliminarlas y, a su vez, potenciar las consecuencias que refuercen los seguros deseados.
- 6 **Entrenamiento individual.** En cada observación el observador realiza una labor formativa individualizada sobre el trabajador observado.
- 7 **Consolidación gradual.** OCS comienza por unos pocos comportamientos y a medida que éstos se van consolidando se van sustituyendo por nuevos comportamientos.
- 8 **Observaciones anónimas.** Lo que se observan son comportamientos y no personas, lo que facilita la implantación de este programa remarcando los objetivos positivos y no punitivos del mismo.
- 9 **Herramienta Preventiva.** Es muy importante destacar que el Programa OCS no reemplaza a otras herramientas de gestión de la PRL. Un Programa OCS funciona mejor cuando se integra y complementa el sistema de gestión adecuadamente implantado.

5. CARACTERÍSTICAS DE UN PROGRAMA OCS. APLICACIÓN A EMPRESAS DEL SECTOR

La implantación del Programa OCS se realiza en tres grandes etapas:

- **Preparación:** dirigida a diseñar el programa y plasmarlo en un manual, establecer la “Lista de comportamientos clave” (LCC) a observar, difundir el programa entre los trabajadores y formar tanto a los observadores como al coordinador del programa.
- **Lanzamiento:** caracterizado por el inicio de las observaciones y el seguimiento técnico de las mismas para completar la formación de los observadores. Durante esta etapa se ponen en práctica las herramientas para difusión de los resultados entre los trabajadores, tanto a través de soportes gráficos como a través de reuniones de grupo. Asimismo, se da respuesta por parte de la empresa a las posibles barreras al cambio de los comportamientos.
- **Ajuste:** que tiene lugar tras una evaluación de los resultados que se están consiguiendo y la experiencia obtenida. Es el momento de hacer balance, aportar sugerencias para la mejora del programa y hacer en el mismo los cambios precisos para aumentar su eficacia.

En determinados puntos se completarán con ayudas enfocadas a implantarlos en la empresa del sector.

5.1 PREPARACIÓN Y APLICACIÓN A LAS EMPRESAS DE RECUPERACIÓN DE PAPEL Y CARTÓN

5.1.1 Diseño del programa OCS

Esta fase consiste en establecer las características esenciales de funcionamiento del programa.

Para ello es importante definir los comportamientos a observar en las áreas que inicialmente se hayan seleccionado, teniendo en cuenta la población observada. A continuación se deben seleccionar a los observadores (número y características) y a su coordinador, definiendo su cometido, además de formarles en el procedimiento de observación.

Una vez formado el Comité de seguimiento del programa, se definirán las herramientas para el tratamiento y la difusión de los resultados, con los métodos de observación.

5.1.2 Definición de la estructura organizativa del programa.

Esta fase incluye la determinación y documentación de los recursos humanos que conforman la estructura organizativa del programa. En nuestra propuesta como mínimo se considerarán las siguientes figuras:

- **Población observada:** constituida por los trabajadores que realizan sus trabajos en las áreas de la empresa objeto de observación.

- **Observadores:** son los mandos que realizan el proceso de observación de las tareas de los trabajadores propios o de contrata, identificando los comportamientos arriesgados y poniéndoselos de relieve a los propios trabajadores, lo que supone en sí mismo una cierta labor formativa que los observadores realizan con sus compañeros. Asimismo, los observadores refuerzan los comportamientos seguros registrados en el proceso de observación. Los resultados de la observación, en términos de número de comportamientos seguros y arriesgados, se recogen en sencillos formularios (anónimos) que se trasladan al coordinador del programa.
- **Coordinador/es del programa:** es el encargado de tratar estadísticamente los resultados de las observaciones y publicar de manera efectiva los resultados para que los mismos lleguen a todos los trabajadores que constituyen la población observada, de manera que éstos tengan información directa de los resultados que se están obteniendo y de la evolución seguida en la mejora de los comportamientos. Se encarga también de asegurar la realización de las observaciones y de resolver las dudas que puedan tener los observadores.
- **Comité de seguimiento del programa:** es el órgano encargado de diseñar el programa, definir la lista de comportamientos clave, etc, así como de adoptar las acciones oportunas para propiciar los medios y condiciones necesarias que posibiliten la adopción de comportamientos seguros por parte de los trabajadores.

Para definir la organización del proyecto OCS, es necesario que ésta sea coherente con la dimensión de la empresa:

- En empresas pequeñas (un único centro o multicentro con pocos trabajadores) el comité será el director de la empresa y la persona que se encargue de los aspectos de seguridad y salud (ya sea por ser técnico de prevención o la persona enlace con el Servicio de Prevención Ajeno)
- En empresas grandes debe estar formado por Jefes de fabricación/gerentes de planta y la persona que se encargue de los aspectos de seguridad y salud.

Observadores: Para potenciar la implicación de la línea de mando, el objetivo es que los observadores se elijan entre los encargados de los centros (en centros con un solo operario, el observador será el responsable de ese operario aunque no esté asignado a ese centro). En empresas grandes, cada año los observadores deben ser cambiados. Al personal elegido se le formará sobre cómo debe cumplimentar el cuestionario y cada tres meses se les informará del resultado obtenido en las observaciones.

5.1.3 Determinación de los comportamientos a observar

Como parte importante del programa, en esta fase es necesario identificar la **Lista de Comportamientos Clave (LCC)** y la determinación de aquellos que se incorporarán inicialmente al programa. Esta lista recoge la definición de aquellos comportamientos que la empresa quiere que se hagan de forma sistemática y que es necesario conocer si los trabajadores lo están cumpliendo o no.

Para la elaboración de la lista a observar se recomienda analizar tanto información recopilada a tal efecto (evaluación de riesgos, instrucciones de trabajo, registros de incidentes, informes de investigación de accidentes, registros de actos inseguros, actas de reuniones por ejemplo del Comité de Seguridad y Salud, etc) como recabar aquella específica para este programa mediante reuniones con servicio de prevención ajeno, entrevistas a mandos, etc.

Es recomendable que en primer lugar se identifiquen aquellos comportamientos relacionados con tareas de riesgo o que estén descritos en una norma, como por ejemplo:

- Trabajos en altura
- Entrada en fosos o actuaciones en prensa o cintas transportadoras
- Operaciones con aporte de calor en instalaciones con peligro de incendio o explosión.
- Situaciones de emergencia.
- Control de las actividades de contratas.
- Carga/descarga y movimiento de vehículos.
- Operaciones en espacios confinados.
- Situaciones de alteración de los procedimientos normales de operación.

Es necesario determinar claramente cuál es el comportamiento seguro y cuales los comportamientos inseguros no aceptables. Por ello, se debe elaborar un **manual de formación** a modo de **catálogo de los comportamientos seguros** que forman la lista de comportamientos clave. Se pueden incluir fotos o pequeños vídeos a modo de ejemplo. Puede ser interesante que este catálogo recoja también, para que quede más claro por contraposición, algunas de las formas más usuales de conductas inseguras alternativas y no deseadas.

Este material debe facilitarse y explicarse a todos los participantes en el programa, desde directivos hasta empleados, y por supuesto a aquellos que vayan a participar en la observación de los comportamientos seguros. Es muy importante recalcar que este tipo de programas no son una técnica de inspección/sanción, si no que se hace de forma anónima y que se pretende que el cambio del comportamiento se haga de manera positiva y natural.

Según los datos de accidentalidad sectoriales del 2020:

Factor de riesgo	%
Relacionado con las tareas	78%
Condición de instalaciones	13%
Falta de uso de epis	6%
<i>In itinere</i>	4%

Por ello, a modo de ejemplo y basado en las las conversaciones mantenidas con las empresas y los datos de accidentalidad anteriores se propone una Lista de Comportamientos TIPO que se detalla en los párrafos siguientes. Cada empresa seleccionará tres comportamientos (como mínimo, aunque como en el anexo I puede poner los que estimen necesario) y los incluirá en la lista de chequeo que se va a utilizar para hacer las observaciones. Estos comportamientos deberán cambiarse al año, siempre y cuando se detecte que las deficiencias se han corregido.

Los 6 comportamientos que forman parte de la primera LCC son los siguientes:

EPIS

- uso de gafas de protección
- Uso de casco en zona de caída de carga
- Uso de guantes adecuados (anticorte) en el manejo de bala
- Uso de pantalla facial en producto que pueda implicar proyecciones
- Uso de chaleco o ropa de alta visibilidad
- Uso de protectores auditivos en zonas de ruido elevado

INSTALACIONES

- Orden y limpieza razonable
- Respetar Zona de convivencia con carretillas (señales, limitación física, elaboración normas de paso priorizadas, etc.).

FORMA DE HACER LA TAREA

- Movimiento de carga de forma adecuada (flexión de rodillas)
- Manejo del contenedor de forma adecuada
- Subida y bajada de cabina de camión de forma adecuada
- Velocidad de transportistas reducida en zona de paso
- Acceso a la cinta transportadora de entrada a prensa de forma adecuada
- Manejo de prensa con todos los dispositivos de protección funcionando
- Manejo seguro de carretillas elevadoras.
- Operaciones de mantenimiento en prensa de forma adecuada
- Se utilizan escaleras adecuadas para realizar trabajos en altura de corta duración.

5.1.4 Selección de puestos a observar

Una vez elaborada la lista de comportamientos seguros será necesario definir los puestos de trabajo a observar, es decir, aquellos implicados en los comportamientos incluidos en dicha lista. Como se ha dicho los trabajadores que ocupan estos puestos deberán ser informados de los objetivos y metodología del programa.

Habrá que decidir además, para planificar las observaciones, si se quieren presentar los resultados agrupados por puestos de trabajo, por turnos, por áreas, centros etc.

Las observaciones de los comportamientos seguros se harán de forma anónima, es decir, sin identificar a la persona a la que se ha observado; ya que el objetivo de la organización es crear una cultura de seguridad que conlleve a ejecutar los trabajos de forma segura independientemente de la persona de la organización que los realice. Dependiendo de la dimensión del centro, como mínimo se hará una observación cada 15 días.

5.1.5 Definición del método de intervención

En cuanto a los métodos de intervención diremos que se pueden utilizar y adaptar los diferentes programas que utiliza la psicología en las terapias de modificación de conducta. Simplificando hay tres clases de programas: los basados en el feedback, los basados en refuerzos y las economías de fichas.

- En los programas basados en *feedback* se utiliza la retroalimentación sobre el comportamiento seguro como principal elemento de intervención. Los trabajadores reciben información sobre sus resultados (por ejemplo, sobre el porcentaje de comportamientos seguros de su Lista de Comportamientos Clave).
- En los programas de refuerzos se utilizan elementos, materiales y/o sociales, para “premiar” el comportamiento seguro observado.
- Las economías de fichas consisten en programas donde los comportamientos deseados son cuantificados de algún modo simbólico (originalmente fichas, actualmente con más frecuencia puntos) y que pueden ser canjeados por recompensas de un catálogo de refuerzos.

Se recomienda usar como método de intervención, el de *feedback* mediante la exposición de los resultados de las observaciones (porcentaje de comportamientos seguros observados en cada turno o centro dependiendo de la dimensión de la empresa) en tabloneros en cada centro, en zonas bien visibles y transitadas, así como información directa de los resultados trimestrales suministrada a los trabajadores por sus encargados en una reunión específica.

5.1.6 Desarrollo de las herramientas del programa

En esta actividad es necesario elaborar unos formularios de observación para la toma de datos y determinación de los indicadores a calcular y los parámetros estadísticos y gráficas a elaborar en base a éstos.

Es fundamental contar con unos adecuados formularios de observación. Formularios que deben ser sencillos, de pequeño tamaño para que se puedan llevar fácilmente y sobre los cuales dejar directamente constancia de los resultados de la observación, de manera que no sea necesario posteriormente ninguna acción adicional, sino simplemente entregarlo al Coordinador del programa.

Tras la realización de las observaciones se deberán completar todos los apartados del formulario de observación. Habrá que registrar si el comportamiento observado ha sido seguro o inseguro. Además, se anotarán todos aquellos comentarios que surjan del diálogo con el observado de forma que se comuniquen al Coordinador del programa y, si es necesario, se planifique una acción correctiva o se traslade para su discusión al Comité de Seguimiento. Para realizar la observación se ha diseñado un formulario (ver Anexos) en el que los trabajadores anotan los comportamientos seguros e inseguros detectados, así como los comentarios y sugerencias de los trabajadores observados y cualquier anotación de interés a juicio del observador. En dicho formulario se recoge la identificación del comportamiento observado, el nombre del observador y la fecha de la observación.

Otro punto clave para el éxito del programa es que el tratamiento de los resultados de la observación no consuma mucho tiempo, pues debe tenerse en cuenta que un programa de este tipo genera multitud de observaciones.

Es necesario llamar la atención sobre la absoluta necesidad de dar una amplia difusión a los resultados, asegurándose que todas las personas pertenecientes a grupos que son objeto de observación tienen puntual conocimiento de los resultados.

El cartel informativo deberá recoger (ver Anexos) el porcentaje de comportamientos pero además incluye una serie de mensajes o conclusiones de los resultados obtenidos semestralmente. Estas frases deben de ser mensajes cortos que llamen la atención de los trabajadores.

5.1.7 Planificación del programa

Es necesario, como se ha comentado anteriormente, que se elabore un Manual del Programa OCS. El Manual deberá recoger los elementos del diseño del programa y las distintas fases del mismo, así como los siguientes aspectos:

- El número y la frecuencia de las observaciones.
- La frecuencia de recogida y tratamiento de datos.
- La frecuencia de publicación de los estadísticos de los indicadores.
- La periodicidad de las reuniones de seguimiento del programa.

5.1.8 Formación de los agentes del proyecto.

Los mandos que hayan sido seleccionados para llevar a cabo observaciones es necesario que acudan a una jornada de formación, donde se les explique los objetivos que se pretenden en la realización de las observaciones, su registro y comunicación.

La formación deberá ser teórica y práctica. Además de explicarles la teoría (formularios, comportamientos a controlar, como tratar los datos, etc.), es necesario darles una formación práctica en campo, con el objeto de proporcionar al observador las habilidades necesarias tanto para la observación de comportamientos seguros como para la necesaria interacción con los trabajadores objeto de observación.

5.2 FASE DE LANZAMIENTO DEL PROGRAMA OCS

5.2.1 Línea base

Antes de comenzar a aplicar el programa, para poder medir es necesario establecer un dato inicial, llamado línea base. Se trata de dar valor que permita cuantificar los efectos del programa OCS.

Meliá explica que "la línea base se expresa mediante un gráfico en el que en el eje horizontal se sitúa el tiempo y en el vertical la variable dependiente bajo control. Por ejemplo, en abscisas podemos encontrar las semanas (si una semana es la unidad temporal establecida) y en ordenadas el porcentaje de conductas seguras. De ese modo el gráfico expresa, en una escala de 0 a 100, el porcentaje de conductas seguras observadas cada semana.

Se denomina línea base al recorrido de esos valores antes de que se ponga en marcha el programa de intervención (por ejemplo, el feedback). Por tanto obtener la línea base de una Lista de Comportamientos Clave consiste en observar generalmente durante semanas las conductas seguras de esa lista y trasladar al gráfico el porcentaje de conductas seguras observadas". Este mismo autor hace las siguientes consideraciones:

- Se establecerá el tiempo suficiente para que los observadores practiquen en la realización de las observaciones.
- Se establecerá el tiempo suficiente para que los observados se sientan cómodos con la observación y para que pasen los efectos iniciales debidos a la novedad de la herramienta.
- Se establecerá el tiempo suficiente para que la línea base se estabilice y pueda estimarse la tendencia real en ausencia de intervención.
- Hay que acotar el tiempo tanto como sea posible para poder obtener cuanto antes los beneficios de la intervención y para evitar que los participantes se desentiendan del programa por exceso de demora; un cierto número de semanas puede ser suficiente en muchos casos.

5.2.2 Realización de las observaciones

Para la realización de las observaciones de comportamientos seguros se pueden seguir las fases y pautas siguientes:

- **Concentrarse y prepararse para la observación:** Esta actividad requiere de un tiempo que no ha de ser simultáneo o compartido con otras actividades. Obviamente la preparación de la actividad por el observador es necesaria para asegurarse, por ejemplo, que lleva los EPIs requeridos por las zonas de observación que vaya a recorrer.
- **Contactar y motivar:** Es evidente que el hecho de observar el desarrollo de la labor de una persona hace que ésta se sienta incómoda, por ello es muy importante, no sólo explicarle lo que se pretende con la observación, sino también motivarle.
- La observación debe ser desarrollada con naturalidad y nunca a escondidas, pero tampoco debe provocar alteración alguna en el comportamiento observado. Tampoco es recomendable que la observación sea interrumpida mientras no se complete.

- Debe realizarse siguiendo los siguientes puntos básicos:
 - Evitar distraer al trabajador.
 - Evitar molestarle, por ejemplo, cruzándose en su camino.
 - No interrumpirle, a menos que haga algo que le ponga en peligro inmediato.
- Al finalizar el observador debe comentar con el observado los comportamientos registrados. Si un comportamiento inseguro depende del trabajador se le preguntará qué razones ha tenido para ello (posibles obstáculos al comportamiento seguro) y se le recordará cuál es el comportamiento seguro para que realice su labor conforme a las instrucciones y procedimientos establecidos. El trabajador deberá ser felicitado si a lo largo de la observación se constata que ha realizado el trabajo de la forma establecida. Se reforzarán los diferentes comportamientos seguros que hayan sido registrados. Además, en todos los casos, el observador deberá agradecer al trabajador la colaboración prestada.

5.3 FASE DE EVALUACIÓN Y CONTROL DEL PROGRAMA

La puesta en marcha del programa de observaciones requiere realizar un seguimiento periódico de cómo se realizan las observaciones, acompañando a los distintos observadores para asegurarse que las observaciones se realizan correctamente y que cuando se detectan comportamientos no seguros se hace el correspondiente “feedback” al observado, se detectan las causas de ese comportamiento y se identifica si es necesario llevar a cabo alguna acción específica.

Este seguimiento periódico del programa de observaciones permite ir corrigiendo aquellos elementos del mismo que no funcionen como se esperaba y así incorporar posibles mejoras o modificaciones. Asimismo, durante el seguimiento tendrá lugar la incorporación de nuevos comportamientos a la Lista de Comportamientos Clave a la vez que se van retirando de la misma aquellos cuyo comportamiento seguro se ha consolidado.

Por último, debe hacerse una evaluación de la implantación y de los resultados del Programa OCS. Es el momento de hacer balance y, en caso necesario, aportar sugerencias para la mejora del programa y hacer en el mismo los cambios precisos para aumentar su eficacia. Prácticamente todos los programas toman como una variable principal un índice porcentual de presencia de los comportamientos seguros establecidos en la Lista de Comportamientos Clave. Este tipo de indicadores son objetivos, basados en la observación y cuantificables; además son sensibles al estado de seguridad real en cada momento.

ANEXO 1: EJEMPLO DE FORMULARIO DE OBSERVACIÓN

FORMULARIO DE OBSERVACIÓN DE COMPORTAMIENTOS SEGUROS

Actividad observada

Centro

Observador

Fecha

COMPORTAMIENTOS SEGUROS INSEGUROS

COMPORTAMIENTOS	SEGUROS	INSEGUROS
C.1. Equipos de protección individual		
C.2. Entorno de trabajo		

COMPORTAMIENTOS SEGUROS INSEGUROS

COMPORTAMIENTOS	SEGUROS	INSEGUROS
C.3.T areas		

COMPORTAMIENTOS OBSTÁCULOS^(*) COMENTARIOS Y SUGERENCIAS

COMPORTAMIENTOS	OBSTÁCULOS ^(*)	COMENTARIOS Y SUGERENCIAS

Notas del observador:

^(*) OBSTÁCULOS AL COMPORTAMIENTO

1 Inexperiencia

3 Circunstancias personales

5 Presión de compañeros/jefes

7 Equipamiento inadecuado

2 Exceso de confianza

4 Desacuerdo norma

6 Falta de estímulos

8 Elección personal

ANEXO 2: EJEMPLO DE CARTEL INFORMATIVO

HOJA DE RESUMEN MENSUAL

Observador _____ Mes _____ N° Observaciones _____

Comportamientos inseguros más importantes (más graves, que más se repiten ...)

1.

Motivo _____

Solución propuesta _____

2.

Motivo _____

Solución propuesta _____

Otros comportamientos inseguros detectados que no están incluidos en el listado

1

2

ELEMENTOS DE RIESGO OBSERVADOS QUE DEBERÍAN CORREGIRSE (comportamientos o instalación)

Área _____

Descripción _____

Solución propuesta _____

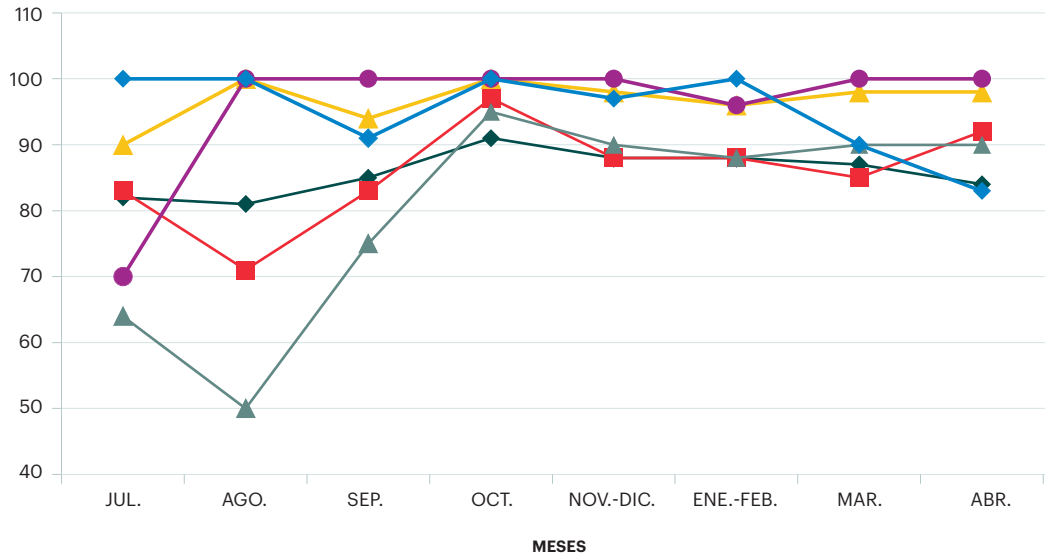
Comentarios y sugerencias:

EVOLUCIÓN DE COMPORTAMIENTOS SEGUROS POR CATEGORÍAS

DESCRIPCIÓN COMPORTAMIENTO	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.-DIC.	ENE.-FEB.	MAR.	ABR.
C1. Equipos de protección individual	82	81	85	91	88	88	87	84
C2. Entorno de trabajo	83	71	83	97	88	88	85	92
C3. Trabajos con riesgo de caídas	64	50	75	95	90	88	90	90
C4. Posturas de trabajo	90	100	94	100	98	96	98	98
C5. Manipulación manual de cargas	100	100	91	100	97	100	90	83
C6. Riesgo eléctrico	70	100	100	100	100	96	100	100

EVOLUCIÓN % SEGUROS

PORCENTAJE



- ◆ C1. Equipos de protección individual
- C2. Entorno de trabajo
- ▲ C3. Trabajos con riesgo de caídas
- ▲ C4. Posturas de trabajo
- ◆ C5. Manipulación manual de cargas
- C6. Riesgo eléctrico



3. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS POR LA LÍNEA DE MANDO



1. INTRODUCCIÓN

2. PROCESO A SEGUIR



1. INTRODUCCIÓN

La garantía de la seguridad y salud del empresario para con sus trabajadores abarca aspectos como los inherentes al lugar de trabajo, a las tareas y/o actividades que se desarrollan, así como a las condiciones de los equipos de trabajo, utilización de agentes químicos o aspectos como la carga física o psíquica a la que se expone a los trabajadores.

Para cumplir con dicha obligación, y una vez aplicado el principio de acción preventiva de evitar los riesgos, el empresario debe elaborar, y mantener a disposición (art. 23 LPRL) un documento esencial, la evaluación de aquellos riesgos que no han podido evitarse con el fin de valorarlos y establecer e implementar las medidas adecuadas para garantizar la seguridad y la protección de la salud de sus trabajadores.

Como elemento de partida, para proceder a la evaluación de riesgos, y la implementación de las medidas de control, es necesario haber llevado a cabo una identificación de peligros.

Este proceso se aplica:

- a las condiciones del lugar o de trabajo
- a las actividades rutinarias y no rutinarias
- a las actividades de todo el personal que tenga acceso al lugar de trabajo (incluyendo contratistas, subcontratistas y visitantes).

La evaluación inicial de riesgos, por tanto, no es más que una primera etapa indispensable para el conocimiento de los riesgos laborales que no han podido evitarse y que afectan a los trabajadores en el desarrollo de su actividad, y, en consecuencia, la puesta en funcionamiento de las verdaderas medidas de prevención destinadas a suprimir el riesgo constatado.

El proceso de valoración y evaluación de riesgos debe ser concebido como una actividad inter y multidisciplinar, debiendo ser acometido por personal competente tal como se establece en el art. 4 del RSP desarrollado en el capítulo VI del ese Real Decreto 39/1997. Este personal debe tener los conocimientos necesarios que les permitan reconocer los indicadores y las señales que los alerten de la existencia de factores de riesgo y de situaciones deficientes e incorrectas que les ayuden a hacer un buen diagnóstico del estado de la prevención de los riesgos laborales en la empresa.

En resumidas cuentas, desde un punto de vista legal, todas las empresas deben disponer de una evaluación de riesgos de sus puestos de trabajo (instalaciones y actividad) elaborada por los técnicos de su Servicio de Prevención propio o ajeno.

No obstante, En este sentido, la regla general de “mínimos” que establece el INSHT en su Guía técnica para la integración de la prevención de riesgos laborales en el sistema general de gestión de la empresa (INSHT. 2015), supone que además de esta evaluación legal, el empresario deberá asegurarse que las condiciones de seguridad y salud del centro se mantienen de forma adecuada.

Por ello, la presente GUIA trata de detallar algún método cuantitativo que permita valorar por parte de los mandos los riesgos que pueden encontrarse en sus visitas a la planta y cuya metodología no sea tan compleja como la definida legalmente.

2. PROCESO A SEGUIR

El objetivo es que el mando pueda identificar riesgos (descritos la plantilla que se le entrega), que los valore de una forma intuitiva y no matemática y describa, en caso de situaciones anómalas, si considera que en la empresa se tienen los medios necesarios para su control, pero éstos no se cumplen o si es necesario adoptar algún tipo de medida nueva.

Es necesario no complicar el proceso, dado que lo podrá ejecutar cualquier mando sin formación previa en seguridad y salud. Generalmente en muchas organizaciones, los riesgos son bien conocidos por toda la organización y las medidas de control necesarias son fáciles de aplicar, probablemente los mandos, por ejemplo, saben que, si tiene empleados que mueven cargas pesadas y éstos podrían lastimarse la espalda, o que existen zonas de la planta, donde es más probable que las personas se resbalen o tropiecen. Si es así, el objetivo es cuantificar el riesgo y comprobar si se han tomado las precauciones razonables para evitar lesiones.

El mando en el momento de realizar esta evaluación debe tener en cuenta que:

- un peligro es cualquier cosa que pueda causar daño, carretillas a gran velocidad, personas en zonas de circulación con poca visibilidad, trabajos eléctricos, trabajando desde escaleras, un equipo abierto en movimiento, etc.;
- el riesgo es la posibilidad, alta o baja, de que alguien pueda resultar dañado por estos y otros peligros.

Este proceso de evaluación debería ser llevado a cabo por los mandos por los menos una vez cada tres meses.

En el Anexo I de esta guía se incluye un formato para recoger los datos de este proceso y que puede ser utilizado como punto de partida para que cada empresa elabore el suyo.

Para ello se proponen los siguientes pasos:

- **Paso 1: Identificar los riesgos en una operación**
- **Paso 2: Decidir quién podría resultar dañado**
- **Paso 3: Evaluar los riesgos**
- **Paso 4: Planificar las acciones y comentar los resultados**

Paso 1 - Identificar los peligros en una operación

Es importante tener en cuenta que un mando cuando trabaja todos los días en un lugar es fácil que pase por alto algunos peligros, así que aquí hay algunos consejos para ayudar a que pueda identificar los que importan:

- Caminar por su lugar de trabajo y observar lo que podría esperarse razonablemente para causar daño.
- En caso de duda ante una situación, preguntar a sus empleados lo que piensan. Ellos quizás tengan en cuenta cosas que son obvias para el mando.
- Leer la evaluación de riesgos legal (realizada por el servicio de prevención ajeno o propio) para identificar los peligros/riesgos y cómo controlarlos.
- Revisar los registros de accidentes y enfermedades; estos a menudo ayudan a identificar los peligros menos obvios.
- Recordar pensar en los peligros a largo plazo para la salud (p. ej., altos niveles de ruido o exposición a sustancias nocivas), así como riesgos para la seguridad.

Paso 2 - Decidir quién podría resultar dañado

Para cada peligro/riesgo identificado en la operación, debe tener claro quién podría resultar dañado. Haciéndolo de esta forma se podrá identificar la medida necesaria para controlar el riesgo.

Eso no significa enumerar a todos por nombre, sino más bien la identificación de grupos de personas (por ejemplo, "personas que trabajan en el almacén" o 'transeúntes').

Paso 3 - Evaluar los riesgos

Habiendo detectado los peligros, e identificado los riesgos, se debe valorar cuanta importancia tiene esos riesgos detectados:

- **Leve:** se detecta el riesgo pero a priori no se va a producir el accidente y si se produce las consecuencias son bajas. Ejemplos
 - Carretilla con velocidad pero en zona despejada y sin personal
 - Trabajos en una escalera a baja altura (menos de dos metros) y en posición errónea
 - Movimiento erróneo de poca carga
 - Falta de uso de chaleco en una zona en la que no es esencial su uso.

- **Medio:** se detecta el riesgo pero existe una posibilidad de que se va a producir el accidente y si se produce las consecuencias no son bajas
 - Carretilla con velocidad pero en zona no despejada y con posibilidad de que pase alguna persona
 - Trabajos en una escalera entre dos y cuatro metros sin arnés
 - Movimiento erróneo de carga o con posibilidades de que ésta se desparrame
 - Falta de uso de chaleco en una zona en la que es recomendable porque pueden aparecer vehículos en cualquier momento
- **Alto:** se detecta el riesgo y existe una alta posibilidad de que se vaya a producir el accidente y si se produce las consecuencias son graves
 - Carretilla con gran velocidad en zona de carga y con público o mucho personal
 - Trabajos en una escalera a más de cuatro metros sin arnés
 - Movimiento de una gran carga sin adoptar medios auxiliares
 - Falta de uso de chaleco en zona de paso de vehículos o descarga de material

Paso 4 - Planificar las acciones y comentar los resultados

Una vez identificado el riesgo y valorado, es necesario adoptar la medida preventiva.

Pueden ser de dos tipos:

- **La medida existe pero no se cumple:**
 - Se dispone de arnés y chaleco pero no se usa
 - Se conoce el límite de velocidad pero no se respecta
 - El equipo de trabajo es seguro pero se puentean las seguridades, etc...
- **La medida no existe y es necesario implantarla:**
 - No se tiene formación en uso de arnés
 - No se ha informado ni señalizado sobre el límite de velocidad
 - El equipo de trabajo no tiene marcado CE
 - El movimiento de la carga necesita un polipasto.

Estas medidas detectadas deberán ser llevadas a la planificación preventiva del centro para hacer un seguimiento adecuado de su implantación y cierre.

ANEXO 1: EJEMPLO DE EVALUACIÓN DE RIESGOS

Operación analizada	Peligros detectados en la Operación	Riesgo detectado	A quien puede afectar		Valoración			Medida a adoptar	
			Personal propio	Personal de contrata o externos	Leve ○ ○ ●	Media ○ ● ○	Alta ● ○ ○	Se dispone pero no se cumple	Nueva medida
	<input type="checkbox"/> Movimiento de camiones, carretillas	<input type="checkbox"/> Ninguno <input type="checkbox"/> Choques con otros vehículos <input type="checkbox"/> Velocidad excesiva-vuelcos							
	<input type="checkbox"/> Zonas de paso o confluencia de equipos móviles y trabajadores	<input type="checkbox"/> Ninguno <input type="checkbox"/> Tropiezos <input type="checkbox"/> Atropello							
	<input type="checkbox"/> Actuaciones en máquina	<input type="checkbox"/> Ninguno <input type="checkbox"/> Corte o atrapamiento con máquina <input type="checkbox"/> Riesgo eléctrico							
	<input type="checkbox"/> Movimiento de carga	<input type="checkbox"/> Ninguno <input type="checkbox"/> Uso de polipasto <input type="checkbox"/> Técnicas de levantamiento de carga erróneas							
	<input type="checkbox"/> Trabajos en altura	<input type="checkbox"/> Ninguno <input type="checkbox"/> Caída a distinto nivel							

Fdo: Director General/ gerente

Fecha

