

Manual para la **Observación** de
Comportamientos Seguros (OCS)
en la Industria Papelera



Seguros

OCS

Comportamientos

Observación





Índice

Parte 1

Teoría sobre los Programas de Observación de Comportamientos Seguros (Programas OCS)

1. Introducción	5
2. Marco teórico del Programa OCS	6
3. Objetivos: generales y específicos	7
4. Condiciones previas para aplicar un programa OCS	8
5. Características de un Programa OCS	10

Parte 2

Aspectos prácticos de la Observación de Comportamientos Seguros

6. Fases para la implantación de un Programa OCS	13
7. Fase de Preparación	14
7.1. Diseño del programa OCS	14
7.2. Definición de la estructura organizativa del programa	14
7.3. Determinación de los comportamientos a observar	15
7.4. Selección de puestos a observar	16
7.5. Definición del método de intervención	16
7.6. Desarrollo de las herramientas del programa	17
7.7. Planificación del programa OCS	18
7.8. Formación de los agentes del proyecto	18
8. Fase de lanzamiento del Programa OCS	19
8.1. Obtener la línea base	19
8.2. Realización de las observaciones	20
9. Fase de Evaluación y control del programa	21

Parte 3

Programa OCS de la Industria Papelera

1. Definición de la estructura organizativa	24
2. Determinación de los comportamientos a observar	25
3. Selección de puestos a observar	27
4. Definición del método de intervención y herramientas del programa	27
5. Planificación del Programa OCS	28
6. Pautas de realización de la observación	28
7. Tratamiento de los resultados de las observaciones	30

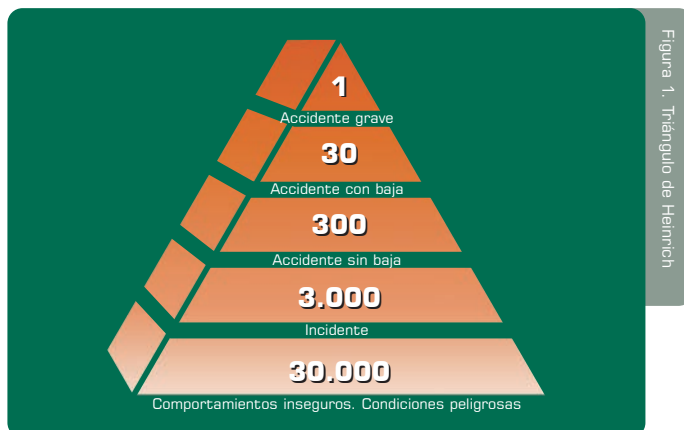
Anexos	31
--------	----

Teoría sobre los Programas de Observación de Comportamientos Seguros (Programas OCS)

1. Introducción

Es bien sabido que la causa de la mayoría de los accidentes laborales son debidos a actos inseguros o comportamientos arriesgados. Por este motivo, la promoción y consolidación de comportamientos seguros entre los trabajadores constituye uno de los elementos clave de todo sistema de prevención avanzado.

En el llamado Triángulo de Heinrich se refleja la proporción entre las conductas y condiciones inseguras y las consecuencias de diversa gravedad para el trabajador, estableciendo que por cada accidente fatal se dan 30 accidentes con baja, 300 accidentes sin baja que requieren ayuda médica, 3000 pequeños accidentes de botiquín y 30000 comportamientos o condiciones inseguras.



La pirámide del riesgo nos ayuda a entender que un comportamiento arriesgado aparentemente nimio 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 comportamientos arriesgados que afortunadamente no han tenido consecuencias.

El enfoque tradicional de la prevención de riesgos laborales ha sido investigar cada accidente y adoptar las medidas correctivas necesarias para asegurarse que no vuelva a suceder. Sin embargo, se ha comprobado que este enfoque no es suficientemente eficaz.

Está contrastado que la mayoría de los accidentes tienen su origen en comportamientos arriesgados adoptados durante la realización del trabajo, muchas veces de manera sistemática e inconsciente.

La puesta en marcha de un programa de este tipo supone un paso más en el desarrollo de un buen sistema de prevención y un salto cualitativo muy importante en el establecimiento de una auténtica cultura preventiva en la empresa.

2. Marco teórico del Programa OCS

Una óptima gestión de riesgos debería contemplar, a la vez que una intervención sobre aspectos materiales y ambientales, una intervención sobre el subsistema social de la empresa que incluya todos aquellos aspectos relacionados con las personas que la integran. Lo que interesa es establecer unos procedimientos preventivos que sean correctamente cumplidos por los trabajadores. Es decir, hay que conseguir que los actos de los trabajadores se adecuen a los requerimientos de dichos procedimientos (Espluga, 1996).

Este autor explica que en una intervención sobre el subsistema social de la empresa cobran especial relevancia los comportamientos de los trabajadores. Dichos comportamientos son función de la interrelación de unas determinadas actitudes y de unos determinados contextos laborales.

Para Espluga "las actitudes pueden considerarse como una especie de esquemas o patrones mentales desde los que el individuo percibe e interpreta el mundo. Estos patrones se configuran con elementos cognitivos y afectivos (conocimientos y sentimientos) que el individuo va incorporando a través de la experiencia a lo largo de su vida. Por ello, aunque sean relativamente estables, van variando con el tiempo y se manifiestan a través del comportamiento".

Hay que tener en cuenta que muchas veces las personas no modifican de motu propio su comportamiento (sus actitudes), 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).

En el ámbito de la Psicología de la Seguridad y Salud Laboral la aplicación de metodologías para establecer, mantener y aumentar el comportamiento seguro, y consecuentemente reducir o eliminar el comportamiento inseguro, se denominan "Seguridad Basada en el Comportamiento" (Meliá, 2007).

El programa de observación de comportamientos seguros presentado en este manual se enmarca dentro de los Programas de **Seguridad Basada en el Comportamiento** (SBC).

Se trata de programas de gestión de la seguridad que complementan las estrategias de los sistemas de gestión de la prevención más tradicionales. 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.

¿Por qué tanta atención en la denominada Seguridad Basada en los Comportamientos? La respuesta es simple: porque consistentemente reporta resultados satisfactorios. En los días actuales, donde todos estamos envueltos en una avalancha de modelos, técnicas, sistemas de gestión, filosofías, etc., en un entorno altamente competitivo, lo primero que se busca es el resultado y este tipo de proceso lo garantiza (Montero, 2003).

Este mismo autor destaca que es en la década de los años 90 cuando se reconoce la potencialidad de la SBC en la reducción de los accidentes laborales y se amplía su estudio, así como la aplicación de diferentes metodologías y programas en las empresas.



Se han implantado estas técnicas en diferentes ambientes industriales (p.e. minería, astilleros, fábricas manufactureras, hospitales, construcción, plantas de generación de energía, etc) y en diferentes países de todo el mundo (Canadá, Cuba, Estados Unidos, Finlandia, Suecia, etc). En España se han implantado Programas OCS, a modo de ejemplo, en empresas de la industria del papel, en empresas alimentarias, en centrales térmicas, en empresas de la industria del automóvil, etc.

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 (Montero, 2003)

3. Objetivos: generales y específicos

El **Programa OCS** es una metodología de trabajo dirigida a:

- ▶ Identificar los comportamientos seguros que en función de la actividad de la empresa es necesario adoptar.
- ▶ Difundir estos comportamientos entre los trabajadores de una manera sistemática y ordenada para que sean percibidos por ellos como relevantes para su seguridad.
- ▶ Poner de relieve ante los propios trabajadores los comportamientos arriesgados que se dan durante la realización de los trabajos y promover el cambio paulatino de comportamiento arriesgado a comportamiento seguro.
- ▶ Fomentar una conciencia colectiva de seguridad a través de la consolidación de un conjunto de comportamientos seguros entre todos los trabajadores participantes en el programa.
- ▶ Identificar y eliminar las barreras al cambio del comportamiento que pueden ser debidas a falta de información-formación de los trabajadores, al diseño inadecuado de factores organizativos o a deficiencias en las propias condiciones de trabajo.

Estos objetivos específicos tienen como finalidad dar cumplimiento a los grandes objetivos generales:

- ▶ Trabajar para la meta de CERO accidentes, es decir, reducir la accidentabilidad.
- ▶ Y crear o potenciar una conciencia colectiva de seguridad, una auténtica cultura preventiva.

4. Condiciones previas para aplicar un programa OCS

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

- ▶ Compromiso de la alta dirección de la organización.
- ▶ Adecuada implantación de un Sistema de gestión de la prevención.

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.

Para explicar el segundo requisito nos serviremos de la llamada "Teoría Tricondicional del comportamiento Seguro" formulada por José Luis Meliá Navarro.

De acuerdo con este modelo, para que una persona trabaje con seguridad hacen falta tres condiciones. Las tres son condiciones necesarias y ninguna es condición suficiente; por ello, las tres deben darse simultáneamente para que se dé el trabajo seguro en la empresa. (...) La persona ha de poder, ha de saber y ha de querer trabajar seguro.

(...) Si una persona no puede -por ejemplo, porque le faltan los medios y recursos-, no sabe -por ejemplo, porque no conoce bien los riesgos o los modos seguros de trabajo- o no quiere -por ejemplo, porque le conviene saltarse algunas normas para evitar fatiga o ganar más en un destajo- entonces no trabajará seguro. Por el contrario si y solo si se cumplen las tres condiciones favorablemente la persona trabajará seguro, lo que contribuirá a generar condiciones seguras que a su vez facilitan que ella misma y otros puedan trabajar seguro y que se puedan desarrollar elementos motivacionales positivos.

Pues bien, el requisito a cumplir antes de abordar un programa OCS es que la organización tenga resuelta las dos primeras condiciones expuestas del modelo tricondicional. Como hemos dicho el Programa OCS se dirige a dar respuesta a la tercera condición



OCS

Seguros
Comportamientos
Observación

La primera de ellas tiene que ver la adecuada gestión de los riesgos derivados de las condiciones de trabajo según la definición que establece la Ley 31/1995. Se trata de gestionar adecuadamente, por ejemplo, los puntos 2, 6 y 8 de la "Guía Modelo de Plan de Prevención para empresas del sector papelero" elaborada y publicada por el IPE.

La empresa debe tener razonablemente resuelta la 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, la implantación de inspecciones de seguridad y observaciones preventivas, la revisión y mantenimiento preventivo de equipos e instalaciones, etc) y el "Control periódico de factores ambientales", entre otros puntos.

La segunda condición que debe estar resuelta tiene que ver con la 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.

5. Características de un Programa OCS

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

- 1) **Enfoque proactivo:** Estimula un enfoque proactivo e integrado de la prevención donde cada trabajador debe preocuparse por realizar el comportamiento seguro más que por evitar el fallo o el difuso e inespecífico "tener cuidado" para evitar accidentes. Se definen los comportamientos de manera positiva, esto es, 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 (predictor) que el obtenido por los índices de accidentes. Hay que recordar que los accidentes, que son el resultado final de una secuencia de causas que incluyen algún comportamiento inseguro, son proporcionalmente menor número que los comportamientos arriesgados (recordando a Heinrich, *"la persona que sufre una lesión causada por un acto inseguro, como promedio escapó 300 veces de una lesión seria como resultado de la repetición del mismo acto inseguro"*).
- 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 en el proceso. En nuestro modelo se propone una renovación periódica de los trabajadores que actúan como "observadores" por lo que se dará participación a todos en las sucesivas revisiones del programa.
- 4) **Comportamientos observables y medibles:** Los comportamientos pueden ser observados y registrados en forma de datos. Con esos datos se pueden realizar inferencias de tendencias y patrones utilizando la estadística. Sin embargo, la medición de las actitudes frente a la seguridad tendrá un componente subjetivo importante lo que dificulta su objetivación.
- 5) **Consecuencias positivas:** Estos programas tratan de identificar las consecuencias que refuerzan los comportamientos arriesgados para eliminarlas y, a su vez, potenciar las consecuencias que refuercen los comportamientos seguros deseados. Las teorías del aprendizaje nos demuestran que las personas aprenden mejor cuando las conductas adecuadas van seguidas de consecuencias positivas (refuerzo) que cuando las conductas inadecuadas van seguidas de consecuencias negativas (castigo).





OCS

- 6) **Entrenamiento individual:** En cada observación del comportamiento seguro el observador realiza una labor formativa individualizada sobre el trabajador observado. Se trata de una forma de entrenamiento individualizado en comportamientos seguros en la que el trabajador observado participa activamente. El observador corrige comportamientos arriesgados y refuerza los comportamientos seguros ejerciendo de modelo de conducta y proporcionando una retroalimentación explícita y positiva.
- 7) **Observación entre iguales:** En nuestro Programa OCS los observadores son los propios trabajadores. Es un programa de observación entre iguales, lo que significa que los observadores son escogidos entre la población objeto de observación, diferenciándose así de otros programas en donde el observador es siempre un mando (por ejemplo, en las observaciones planeadas del trabajo).

Esta característica hace que OCS sea una herramienta para la mejora de la seguridad y salud de los trabajadores realizado por los propios trabajadores y en donde la participación de éstos y sus representantes tiene un papel preponderante.

- 8) **Consolidación gradual:** OCS pretende consolidar comportamientos poco a poco, comenzando por aquellos que los trabajadores perciben como más importantes en relación con la seguridad de los trabajos por ellos desarrollados. Así, se comienza por unos pocos comportamientos y a medida que éstos se van consolidando se van sustituyendo en el proceso de observación por nuevos comportamientos. Esto permite concentrar la atención en lo más relevante, facilita que los mensajes lleguen nítidamente a todos los trabajadores y simplifica la formación de los observadores, posibilitando una alta participación.
- 9) **Observaciones anónimas:** OCS fundamenta su actuación sobre los comportamientos seguros en la realización de las diversas tareas de manera que lo que se observan son comportamientos y no personas. Que las observaciones sean anónimas facilita la implantación de este programa remarcando los objetivos positivos y no punitivos del mismo.
- 10) **Herramienta preventiva:** Es muy importante destacar que el Programa OCS no reemplaza a otras herramientas de gestión de la PRL. Las evaluaciones de riesgo tienen que seguir haciéndose, los accidentes tienen que seguir siendo investigados, y el mantenimiento preventivo y las inspecciones de seguridad, y tantas actuaciones preventivas necesarias para garantizar la seguridad y salud de los trabajadores. Un Programa OCS funciona mejor cuando se integra y complementa el sistema de gestión adecuadamente implantado.

Aspectos prácticos de la Observación de Comportamientos Seguros

6. Fases para la implantación de un Programa OCS

Antes de abordar las fases de implantación de un programa OCS podemos referirnos como punto de partida a las etapas de la "Observación planeada" propuestas por Bestratén.

Recordemos que dicha herramienta es una técnica básica y complementaria a la llamada Inspección de seguridad *"para controlar con mayor énfasis las actuaciones de los trabajadores en el desempeño de sus funciones para asegurar que el trabajo se realice de forma segura y de acuerdo a lo establecido. (...) Se pretende favorecer comportamientos seguros con el soporte imprescindible de una formación continuada y de unos procedimientos escritos de trabajo cuando sea necesario"*.

El mismo autor propone las siguientes etapas. *La primera es la de Diseño y Preparación, claves para la eficacia de las restantes. Habrá que decidir que tareas y que personas se han de observar, quienes han de hacerlo, de que modo y con que medios y también de que forma habrá que programarlas.*

Una vez el sistema ha sido estudiado, diseñado con la participación del personal implicado, y desarrolladas las acciones formativas específicas para el adiestramiento del personal con mando que debe aplicarlo, se estará en condiciones de implantarlo. Para su implantación el sistema ha de ser debidamente divulgado para que todo el mundo: observadores y observados entiendan y asuman sus ventajas y para que no sea visto como mecanismo punitivo y de fiscalización, si no todo lo contrario, como medio para facilitar la mejora continua de la seguridad y la calidad del trabajo.

La práctica de las observaciones debe ser realizada de acuerdo al procedimiento y calendario establecido, registrándose los datos y las informaciones que el sistema ha de generar y aprovechando la discusión constructiva que ha de mantenerse entre observador y observado para la corrección de desviaciones y el refuerzo de las actuaciones positivas destacables.

En último término la evaluación tanto de las actuaciones realizadas como de las mejoras de ellas derivadas, habrá de permitir incorporar las oportunas correcciones de procedimientos y actuaciones. Por otra parte el sistema como tal, ha de ser evaluado a fin de optimizar su gestión.

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

- ▶ **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.

7. Fase de Preparación

7.1. Diseño del programa OCS

Esta fase consiste en establecer las características esenciales de funcionamiento del programa, definiendo:

- ▶ Comportamientos seguros a observar.
- ▶ Población observada y áreas de observación.
- ▶ Número y características de los observadores. Selección de observadores.
- ▶ Coordinador/es del programa. Condiciones a cumplir. Cometido.
- ▶ Comité de Seguimiento del Programa. Cometido y funcionamiento.
- ▶ Procedimiento de observación.
- ▶ Herramientas para el tratamiento y la difusión de los resultados.
- ▶ Métodos de intervención.
- ▶ Formación de las figuras participantes.

7.2. 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 trabajadores voluntarios que realizan el proceso de observación de las tareas, 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 abordar la problemática de la designación de los observadores podemos referirnos a las palabras de Bestratén cuando señala lo siguiente: *"la observación del trabajo es una actividad cotidiana que los mandos ejercen con naturalidad si son conscientes de su responsabilidad sobre la seguridad del personal a su cargo. Esta actividad se suele desarrollar de una forma informal y generalmente ocasional en las organizaciones, por ejemplo cuando un trabajador se incorpora a un nuevo puesto de trabajo, o cuando se han detectado accidentes o fallos de calidad"*.



En su opinión *"es imprescindible que las observaciones del trabajo formen parte del sistema de gestión de los puestos de trabajo y para ello sean debidamente planeadas, organizadas y evaluadas. Es necesario que la dirección de la empresa defina claramente el papel que tienen las observaciones en su sistema de gestión, y luego asigne funciones y responsabilidades de esta actividad"*.

Siguiendo este planteamiento en nuestro modelo de Programa OCS se proponen como posibles observadores a todas las personas de la organización si bien la experiencia ha demostrado que es preferible designar a trabajadores en general en vez de a mandos. Desde nuestro punto de vista, el mando inmediato debe seguir haciendo la observación informal mientras que el resto de trabajadores (operarios) pueden llevar a cabo las observaciones de comportamientos seguros de sus propios compañeros.

7.3. Determinación de los comportamientos a observar

Esta actividad incluye la elaboración de la **Lista de Comportamientos Clave (LCC)** y la determinación de aquellos que se incorporarán inicialmente al programa. El citado inventario de comportamientos seguros recoge la definición de aquellos comportamientos que queremos promover y consolidar en los trabajadores.

La definición de estos comportamientos y su ordenamiento según importancia es un elemento fundamental del programa ya que de ello depende que sean bien comprendidos y compartidos por la población observada que necesariamente tiene que participar en su definición. La inclusión en el inventario de comportamientos que son considerados secundarios o irrelevantes desde el punto de vista de la percepción del riesgo por parte de los trabajadores conduce indefectiblemente al fracaso del programa.

Para la elaboración de la lista de comportamientos 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, entrevistas y observaciones del trabajo.

Los comportamientos que forman parte de las tareas en las que existen procedimientos escritos de trabajo, que es de suponer son las que tienen un mayor riesgo, pueden ser los prioritarios en la selección. Bestratén sugiere las siguientes tareas o circunstancias:

- ▶ Operaciones normales con riesgos de graves consecuencias (empleo de sustancias químicas peligrosas, máquinas, electricidad, trabajo en altura, etc).
- ▶ Trabajos en condiciones térmicas extremas (calor o frío).
- ▶ Operaciones en espacios confinados.
- ▶ 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.
- ▶ Paradas y puestas en marcha de instalaciones.
- ▶ Operaciones de mantenimiento y limpieza.
- ▶ Situaciones de alteración de los procedimientos normales de operación.
- ▶ Empleo ocasional de equipos con funciones clave.

Si bien las observaciones de comportamiento son más fácilmente aplicables en procesos productivos que estén muy sistematizados y en las que las tareas de los puestos de trabajo se repiten, todo tipo de trabajo crítico debería estar sujeto a las mismas.

Como se ha dicho anteriormente es necesario determinar claramente cual es el comportamiento seguro y cuáles 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 que en la difusión del programa se haga hincapié que su labor no será "policial".

7.4. 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.

Habrà que decidir además, para planificar las observaciones (punto 7.7), si se quieren presentar los resultados agrupados por puestos de trabajo, por turnos, por áreas, etc.

7.5. 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.



7.6. Desarrollo de las herramientas del programa

Esta actividad incluye los siguientes puntos:

- ▶ Elaboración de un procedimiento y unos formularios de observación para la toma de datos.
- ▶ Determinación de los indicadores a calcular y los parámetros estadísticos y gráficas a elaborar en base a éstos. Asimismo se determinará la herramienta informática necesaria para el tratamiento de los datos recogidos en las observaciones.

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 cuáles 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.

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. El Coordinador del programa debe contar con una herramienta informática que le permita tratar los datos y editar y difundir los resultados de una manera rápida y sencilla.

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. La difusión de los resultados se puede hacer a través de:

- ▶ **Publicación en los tableros OCS:** Consiste en colocar un cartel grande y bien visible en una zona adecuada, donde todos los trabajadores del puesto o turno lo puedan ver a diario. En ese cartel se va reflejando el porcentaje de comportamientos seguros observados.
- ▶ **Comunicación de los mandos:** Consiste en la transmisión directa a los trabajadores de cada sección por parte de los Mandos inmediatos, en reuniones de grupo mensuales en las que se comenten los resultados obtenidos y se recojan las opiniones del grupo sobre las actuaciones a seguir para aumentar los comportamientos seguros.



7.7. Planificación del programa OCS

Esta actividad incluye la elaboración de la planificación del programa, esto es, el **Manual del Programa OCS**. El Manual deberá recoger los elementos del diseño del programa y las distintas fases del proyecto, 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.

La planificación del Programa de observación se somete al Comité de Seguimiento del programa para su aprobación y sobre cuya ejecución se ha de realizar un seguimiento periódico.

7.8. Formación de los agentes del proyecto

Toda persona a la que se le asigne la responsabilidad de hacer observaciones de comportamiento seguro ha de ser formada previamente en los objetivos que se pretenden, en el proceso de realización y en la transmisión de la información.

Esta actividad incluye la formación de los observadores y el coordinador o coordinadores del programa. La formación deberá ser teórica y práctica. Estará orientada a adiestrar a los distintos agentes en la realización de sus tareas dentro del proyecto.

Por lo tanto la formación práctica de los observadores se basa en la realización de observaciones de prueba 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. La formación práctica del coordinador además incluirá el cálculo de índices, el tratamiento estadístico de los datos y la elaboración de las gráficas que se hayan definido.

El perfil del formador recomendado sería el de una persona con experiencia tanto en el campo de la prevención (preferible un Técnico de prevención en las tres especialidades técnicas) como en la implantación de técnicas psicológicas de modificación de conducta.

Los objetivos del curso pueden ser los siguientes:

- ▶ Conocer el funcionamiento del Programa OCS.
- ▶ Conocer las funciones asignadas.
- ▶ Conocer el modo de llevarlas a cabo.
- ▶ Conocer estrategias para la interacción social.
- ▶ Conocer los comportamientos seguros seleccionados.



8. Fase de lanzamiento del Programa OCS

8.1. Obtener la línea base

Antes de poner en marcha las observaciones seguidas del método de intervención es necesario obtener la línea base de los comportamientos seleccionados. La razón es seguir un método científico 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".

Es necesario establecer esa línea base antes de aplicar el programa de intervención para tener una referencia de contraste de los efectos de éste. Se trata de hacer mediciones antes y después de la intervención. 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.

8.2. 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.

Si la difusión del programa se ha hecho adecuadamente no será necesario entrar en muchos detalles, pero no está demás recordar los puntos más importantes de la OCS. Algunas recomendaciones pueden ser las siguientes:

- Es aconsejable saludarle y conseguir que se sienta a gusto, realizando algún comentario ajeno al trabajo y preguntándole si ha surgido algún problema en la labor que está desempeñando.
- Explicarle que la finalidad de la observación es estudiar la forma de mejorar el trabajo, corregir posibles malos hábitos que haya adquirido y que le hacen correr riesgos, y detectar condiciones inseguras que le pueden causar daños.
- Asegurarle que finalmente se comentarán con él los detalles que se hayan observado, para que también él dé su punto de vista al respecto.
- Indicarle que continúe trabajando normalmente.

- ▶ **Observación del comportamiento:** 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.

- ▶ **Recoger los comentarios del observador:** 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.

- ▶ **Registro de la observación:** En el formulario utilizado para el registro de la observación debe marcarse si el comportamiento observado ha sido seguro o no, así como toda aquella información de interés recogida durante la observación o durante la conversación posterior con el observado.



9. 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.

Para ello, ha sido necesario elegir previamente los métodos de control del programa, esto es, los indicadores que se van a controlar antes, durante y después de la puesta en marcha de las observaciones.

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.

Junto a ellos se pueden tomar otros más tradicionales basados en la siniestralidad o en sus costes. Por ejemplo, los índices de siniestralidad de la empresa, los costes económicos de la siniestralidad o tasas de absentismo. No obstante, hay que ser consciente de que la insensibilidad de estos otros índices a las condiciones reales puede enmascarar efectos positivos o negativos.

Si elegimos como variable dependiente el porcentaje de comportamientos seguros veremos, según explica Meliá, que se producen dos tipos de efectos sobre la curva que expresa dicho porcentaje:

- ▶ Incrementan la media de forma notoria, es decir, puede apreciarse un cambio o mejora notorio antes y durante el programa. Son usuales cambios del tipo, por ejemplo, pasar de un 60% de promedio de comportamientos seguros a un 80% de comportamientos seguros.
- ▶ El segundo cambio tiene que ver con la regularidad. Lo usual es que la curva de porcentaje de comportamientos seguros sea muy variable, es decir, que presente mucha dispersión, reflejada por ejemplo por una notoria desviación típica. Después de comenzar la intervención esa variabilidad tiende a disminuir.

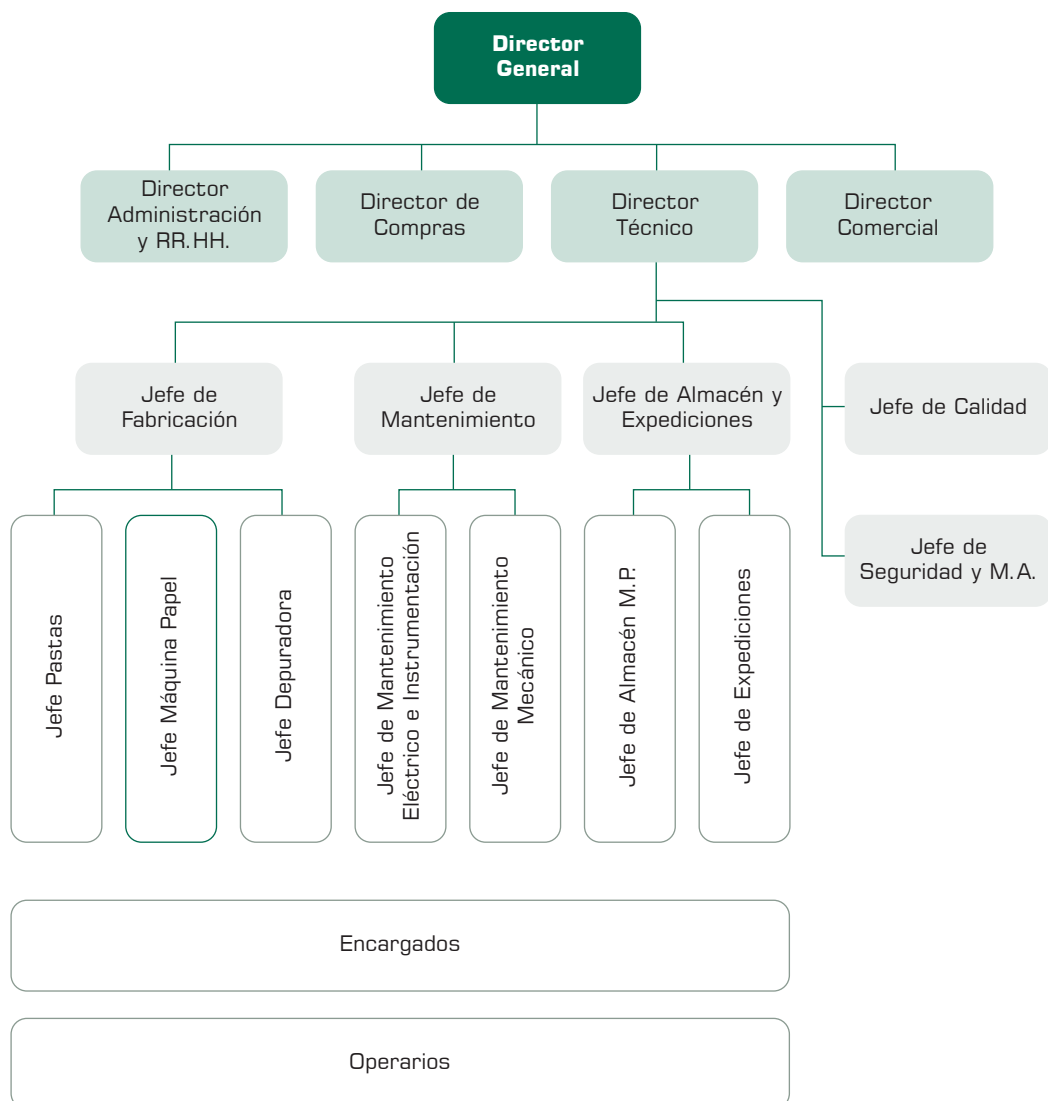
Para terminar haremos referencia a la idea expresada por Montero en uno de sus artículos. *"Un proceso de SBC puede potencialmente comportarse como un virus benigno en una organización. Imaginemos a un supervisor que logra convertir en práctica de su gestión el ofrecer reconocimiento al trabajador que muestre comportamientos seguros. ¿Sólo ofrecerá reconocimiento por los resultados en seguridad? Probablemente incorpore esta técnica de gestión para reconocer resultados relativos a la productividad, a la calidad, etc. ¿Será bueno para la productividad, la calidad, etc.? Puedo adivinar una respuesta positiva del lector. Una vez que se inocula este virus y toma fuerzas, empieza a expandirse y termina invadiendo a todas las prácticas de la organización".*

Programa OCS de la Industria Papelera

A continuación se presenta el Programa de observación de comportamientos seguros de Hipopapel.

Hipopapel es una empresa del sector paplero de tamaño mediano con un único centro de trabajo de menos de 250 trabajadores, que trabaja en continuo, a cinco turnos, durante 360 días/año.

El organigrama de Hipopapel es el siguiente:



1. Definición de la estructura organizativa

En primer lugar, se ha constituido el Comité de seguimiento (incluye algunos directores y los Jefes de fabricación, mantenimiento y almacén) y se ha designado el Coordinador del programa, en concreto, ejercerá esta labor el Responsable de Seguridad y Medio Ambiente.

El objetivo de Hipopapel es conseguir la participación de todos los trabajadores en el Programa de observación de comportamientos, tanto como observados como observadores, si bien considera que para el lanzamiento del programa puede ser conveniente que además de operarios puedan participar en las observaciones algunos encargados (contra maestres).

Por lo tanto, se ha decidido que en los primeros 6 meses del Programa de Observación de Comportamientos seguros formen parte de los observadores algunos encargados y trabajadores, para ir incluyendo progresivamente a los operarios como únicos observadores en el programa.

Se ha organizado una primera formación para todos los contra maestres y para los operarios elegidos sobre el Programa de Observación de Comportamientos Seguros, explicando el objetivo, la metodología, la forma de realizar la observación, etc.



En las reuniones periódicas que los encargados mantienen con sus equipos (reuniones de tercer nivel recogidas en el Plan de Prevención de Hipopapel) los encargados tienen la función de transmitir a los trabajadores a su cargo la información relativa a las observaciones de comportamiento, en primer lugar explicándoles en qué consiste el programa (de acuerdo a la formación que han recibido) y periódicamente informándoles de los resultados de las observaciones realizadas, así como de las incorporaciones de nuevos comportamientos al programa o a la Lista de Comportamientos Clave.

Antes de pasar los 6 meses de funcionamiento del Programa, fecha en la que se pretende incorporar a nuevos operarios como observadores, se organizará una formación igual a la recibida por los anteriores observadores, con el fin de que conozcan en profundidad la metodología y tengan cierto entrenamiento en la realización de las observaciones.



2. Determinación de los comportamientos a observar

Hipopapel ha elaborado su Lista de Comportamientos, durante la reunión del Comité de seguimiento, a partir de los siguientes datos: por un lado ha analizado el histórico de sus datos de accidentalidad, y por otro ha utilizado información recopilada a tal efecto, como, por ejemplo, la contenida en la Evaluación de Riesgos, en las instrucciones de trabajo o las propias actas trimestrales del Comité de Seguridad y Salud.

En relación con el análisis de los accidentes ocurridos los pasados 5 años se han llegado a las siguientes conclusiones:

- ▶ **Lugar del accidente:** Los lugares donde más frecuentemente ocurren los accidentes son: la Máquina de papel (28% de los accidentes) y la sección de Acabado (25%) que entre ambas suponen más de la mitad de los accidentes con baja producidos en la fábrica. Otros lugares donde se dan accidentes con cierta frecuencia, aunque a mucha distancia de los mencionados, son los debidos a las operaciones de mantenimiento (8%), preparación de pastas (7%) y fabricación de pastas (6%), seguido del parque de materias primas (4%).
- ▶ **Forma de producirse:** Los sobreesfuerzos (19%) constituyen la principal causa de los accidentes; le siguen en orden de importancia los atrapamientos por o entre objetos (14%) y los golpes por objetos o herramientas (13%). Estas tres causas, con las caídas al mismo nivel (10%), suponen más de la mitad de los accidentes ocurridos en fábrica.

Llama la atención el hecho de que un 8% de los accidentes se hayan producido por caídas a distinto nivel, lo que supone una frecuencia bastante alta para este tipo de accidentes, susceptibles de producir graves lesiones.

También es importante señalar que los golpes contra objetos móviles y los atropellos, son una causa relativamente frecuente de los accidentes (4% entre ambos).

- ▶ **Clase de lesión:** Los esguinces, torceduras y distensiones ocupan un lugar destacado en cuanto al tipo de lesión (31%), seguido de las contusiones (22%) y las heridas (16%) y ya bastante alejados las fracturas (8%) y las lumbalgias (8%).
- ▶ **Localización de la lesión:** Las manos (28%) es el lugar donde principalmente se localizan las lesiones y tiene en este caso una lógica correspondencia con el porcentaje alto de los atrapamientos y golpes por objetos o herramientas, que entre ambos suponen un 27% de los accidentes.

EL Programa OCS de Hipopapel tiene en cuenta de forma simultánea únicamente la observación de 6 comportamientos (los que se entienden prioritarios), que forman parte de la Lista de Comportamientos Clave (LCC) y que va extrayendo de la Lista de Comportamientos que tiene preparada. Una vez que se alcanzan valores cercanos al 100% de observaciones seguras de alguno de esos comportamientos, éste se sustituye por el siguiente de la lista, es decir, un nuevo comportamiento de la lista de Hipopapel pasa a formar parte de la Lista de Comportamientos Clave.

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

- Manipulación del mandril desde la bobinadora a la pope de MP1.
- Manipulación segura de bobina madre de pope a soporte bobinadora.
- Sacar papel de la sección de batería de secadores de la máquina de papel.
- Limpieza de depuradores de presión.
- Manejo seguro de carretillas elevadoras.
- Operaciones de mantenimiento en la máquina de papel.

En la siguiente tabla, se recogen los comportamientos que conforman la Lista de Comportamientos general que irán pasando progresivamente a la LCC.

Lista de Comportamientos

Uso de protección auditiva en zonas donde su uso es obligatorio.	Uso de guantes de seguridad para manejar cuchillas de bobinadora.
Uso de pantalla facial para cortar alambres de fardos.	Uso de gafas de seguridad en la manipulación de válvulas.
Uso de herramientas adecuadas (para cada trabajo y en buen estado).	Limpieza: suelo limpio, sin charcos, manchas, etc.
Orden de objetos y materiales; de equipos y herramientas.	Consignación de las máquinas y equipos de trabajo.
Disposición de resguardos y protecciones en las máquinas.	Aplicación de normas para trabajos eléctricos.
Correcta manipulación manual de cargas.	El conductor de la carretilla lleva puesto el cinturón de seguridad.
El operador de la grúa revisa la inexistencia de obstáculos en el campo de acción.	En trabajos de soldadura se han protegido elementos inflamables.
Recogida de mangueras después de su uso (agua, aire comprimido).	Se utilizan escaleras adecuadas para realizar trabajos en altura de corta duración.
Uso adecuado de escaleras de mano.	Se hace uso del pasamanos al subir y bajar escaleras.

Por otra parte, la Lista de Comportamientos de Hipopapel se puede ir modificando, incorporando nuevos comportamientos o cambiando el orden de los ya existentes, cuando se considere necesario (en caso de nuevas operaciones, incorporación de nuevo personal, en caso de producirse un accidente, etc).



3. Selección de puestos a observar

Las observaciones de los comportamientos seguros en Hipopapel se hacen 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.



Para el inicio del programa se ha establecido que la población de trabajadores observados corresponda a los puestos de producción, almacén-expediciones y mantenimiento (mecánico y eléctrico).

Se ha decidido que, ya que la fábrica trabaja a cinco turnos, se realicen las observaciones en cada uno de los turnos de trabajo, reflejando los resultados de las observaciones en cada uno de los turnos. Esta decisión se ha tomado teniendo en cuenta dos aspectos, el de motivación para ir mejorando los resultados de las observaciones de cada turno de trabajo frente a los demás, y el de potenciación del trabajo en equipo, que redundará en mejoras no sólo de seguridad, sino también de producción, calidad, etc.

4. Definición del método de intervención y herramientas del programa

Hipopapel ha decidido que el método de intervención a utilizar en este Programa OCS sea el de feedback mediante la exposición de los resultados de las observaciones (porcentaje de comportamientos seguros observados en cada turno) en tableros informativos colocados en zonas bien visibles y transitadas, así como información directa de los resultados mensuales suministrada a los trabajadores por sus encargados en una reunión específica.

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

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.

5. Planificación del Programa OCS

Como se ha dicho cada vez que se incorpora un nuevo comportamiento a la Lista de Comportamientos Clave, es decir, al programa de observación, se debe establecerse la línea base de ese comportamiento. Esto se ha realizado en Hipopapel planificando una serie de observaciones en las que simplemente se anota si el comportamiento observado es seguro o no pero sin establecer ningún tipo de diálogo con el trabajador.

Para establecer esta línea base se han realizado dos observaciones a la semana de ese comportamiento, durante un período de un mes.

Una vez establecida la línea base de un comportamiento se comenzó con la fase de realización de las observaciones. Se planificó la realización de dos observaciones al mes, por turno, para cada uno de los 6 comportamientos incluidos en la LCC del programa.

Una vez que se alcancen niveles próximos al 100% de alguno de los comportamientos seguros observados, se procederá a retirar ese comportamiento de la lista de comportamientos clave del programa, incorporando uno nuevo de acuerdo a la lista de comportamientos de Hipopapel, tal y como se describía en apartados anteriores.

6. Pautas de realización de la observación

Antes de iniciar la observación: En primer lugar se debe saludar a la persona que va a ser observada, comunicándole que se va a realizar una observación de comportamiento seguro, de acuerdo a la planificación que ya conoce y solicitándole que siga con su trabajo sin sentirse vigilado e insistiendo en que al finalizar la misma se comentarán con él los resultados.



Forma correcta: *"Hola Marcos, voy a hacer una observación de comportamiento en relación con el trabajo que estás realizando, como ya sabes por la planificación que se comentó hace un par de meses en la reunión diaria; por favor, continúa con tus tareas como si yo no estuviera aquí y no te preocupes que cuando termine comentaremos lo que haya visto y me dices cómo lo ves tú"*



Forma incorrecta: *"Eh, Marcos! Ya puedes estar atento a lo que haces porque me he puesto la gorra de policía para anotar lo que haces mal esta vez"*

Describir el comportamiento: Al describir el comportamiento observado deben darse datos objetivos sobre lo observado, estableciendo los aspectos correctos e incorrectos observados, utilizando términos precisos. No debe enjuiciarse el comportamiento del trabajador ni opinar sobre el mismo.



Forma correcta: *"Beatriz, he visto tu posición sobre el andamio mientras fijabas el foco en la columna. Me pareció que no llevabas anclado el arnés de seguridad y tenías la mayor parte del cuerpo fuera del andamio, apoyando sólo una pierna y sujetándote con una sola mano"*





Forma incorrecta: *"Beatriz, ya estás otra vez haciendo el cabra en el andamio. Acabo de verte colocando el foco en la columna y llevando el arnés de adorno!"*




Expresar las consecuencias: El observador debe transmitir al observado cómo le afecta el hecho de haber observado esa forma de trabajar, tanto correcta como incorrecta.


Se deben establecer las posibles consecuencias derivadas de un posible accidente provocado por el comportamiento inseguro observado, tanto para él como para los demás.

- 
Forma correcta: *"Miguel, me ha preocupado mucho ver que estás haciendo trabajos de mantenimiento en esta máquina sin haberla consignado. Yo creo que alguien como tú, con tu experiencia, conoce que hay una forma más segura de hacer ese trabajo. ¿Qué pasaría si alguien pusiera la máquina en marcha mientras estás trabajando en ella? ¿Cuáles serían las consecuencias para ti, tus compañeros y tu familia si necesitas estar 3 meses de baja? ¿Y si perdieras una mano?"*
- 
Forma incorrecta: *"Veo Miguel que estás otra vez jugándote una mano sólo por no perder tiempo en seguir el procedimiento de consignación de la máquina. Cualquier día te va a abandonar la suerte y aunque no será mi problema, seguro que me buscas complicaciones y por ahí no paso"*



En caso de observar una forma correcta de trabajar se debe felicitar al trabajador, motivándole a seguir trabajando de esa forma.

- 
Forma correcta: *"Hola Sergio, he visto que antes de empezar el trabajo de soldadura acordonabas la zona, colocabas mantas ignífugas en ese cuadro de mandos próximo y que colocabas un extintor cerca de la zona de trabajo. Es un buen ejemplo de cómo preparar la tarea de forma segura para ti y para los demás. Enhorabuena y sigue así"*

Situar - Entender el comportamiento: Se debe establecer un diálogo para analizar los motivos que llevan al trabajador a realizar un comportamiento inadecuado.

- 
Forma correcta: *"Oye, Juan, me he dado cuenta que estás utilizando los guantes en la operación de corte de los flejes metálicos en la alimentación al púlper. Esta es una buena práctica para evitar los accidentes en las manos. Sin embargo, observo que no llevas la pantalla facial, ¿por qué?"*

Se deben hacer las preguntas necesarias para entender la cuestión completamente y conviene repetir lo entendido al interlocutor para verificar si es correcto.

- 
Forma correcta: *"Quieres decir que al ensuciarse la pantalla te impide ver con claridad y por eso no la utilizas?"*
- 
Forma incorrecta: *"Juan, sabes que el uso de la pantalla es obligatorio en la operación de corte de los flejes aquí en el púlper, y no me vengas con que no tienes el equipo adecuado porque la tienes ahí adornando la pared, y te lo venimos diciendo todos los años en la formación anual"*

Comprometer: Se debe establecer el modo correcto de cómo actuar y los aspectos concretos que el trabajador debe cambiar sobre el comportamiento observado, solicitando un compromiso explícito del trabajador sobre el cese de ese acto inseguro sustituyéndolo por otro seguro.



Forma correcta: *"Espero que en otra ocasión en que realices esta operación tengas en cuenta lo que hemos comentado y procures actuar según lo convenido ya que me preocupa que sufras un accidente por algo que ambos podemos evitar. Ya sabes que la seguridad debe estar presente en cada tarea que realizamos. Seguro que en la próxima observación habrás corregido esta forma de trabajar"*



Forma incorrecta: *"Espero que la próxima vez que te toque una observación, no se te ocurra hacerlo como ahora y sigas las normas que te he recordado, sino tendrás que atenerte a las consecuencias"*

Despedida: Una vez que se han cumplimentado todos los datos del registro de observación y se han anotado los comentarios surgidos, se debe agradecer la colaboración del trabajador y despedirse sin entretenerlo con otros temas de conversación.

7. Tratamiento de los resultados de las observaciones

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 (que será el responsable de Seguridad y Medio Ambiente) y, si es necesario, se planifique una acción correctiva o se traslade para su discusión al Comité de Seguimiento.

Como hemos dicho, será el responsable de Seguridad y Medio Ambiente el que recopile los resultados de todas las observaciones y vaya incorporando los datos al gráfico de porcentajes de observaciones seguras de cada uno de los turnos, actualizando mensualmente los carteles informativos. En dichos carteles se incluirán los mensajes que se quieren trasladar a los trabajadores como conclusiones preventivas tras el proceso de observación.

ANEXOS

A large, stylized graphic of an eye, rendered in a light orange color, occupies the lower half of the page. The eye is composed of several curved, overlapping shapes that form the upper and lower eyelids and the iris area. In the center of the eye, the acronym 'OCS' is prominently displayed in a bold, dark orange font. Surrounding 'OCS' are the words 'Seguros' (top), 'Comportamientos' (right), and 'Observación' (bottom), all in a smaller, dark orange font. The entire graphic is set against a solid orange background.

Seguros
OCS
Comportamientos
Observación

Anexo 1

Ejemplo de Formulario de Observación

HipoPAPEL

Formulario Programa OCS

FECHA: ___/___/____ NOMBRE OBSERVADOR:

COMPORTAMIENTO SEGURO

Manipulación bobina madre de pope a soporte bobinadora (IT-123A)

OBSERVACIÓN A REALIZAR

	SEG	INSEG	A
Los trabajadores usan los EPIs			
El operario manipula correctamente el puente grúa			
La bobina madre se deja sobre el soporte bobinadora con seguridad			
Los cierres del soporte se colocan con seguridad			

INFORMACIÓN ADICIONAL

EPI's Obligatorios

- 1.1 Protección auditiva.
- 1.2 Ropa de trabajo.
- 1.3 Botas de seguridad.

Normas Operación Puente Grúa

- 2.1 El operario evita acompañar la carga con las manos.
- 2.2 El operario comprueba el asentamiento de la carga antes de realizar cualquier maniobra.
- 2.3 El operario comprueba que el personal no se encuentre en la zona de trabajo del puente grúa.
- 2.4 El operario debe de dominar visualmente todo el campo de influencia de la carga y si no lo consigue deberá de utilizar un ayudante que le dirija en sus zonas muertas.
- 2.5 El operario comprueba que ninguna persona pase por debajo de la carga.

Manipulación Bobina Madre con Seguridad

- 3.1 Cuando se deje la bobina madre sobre el soporte de bobinadora sólo debe de estar presente el operario que está manipulando el puente grúa.

Cierres del Soporte

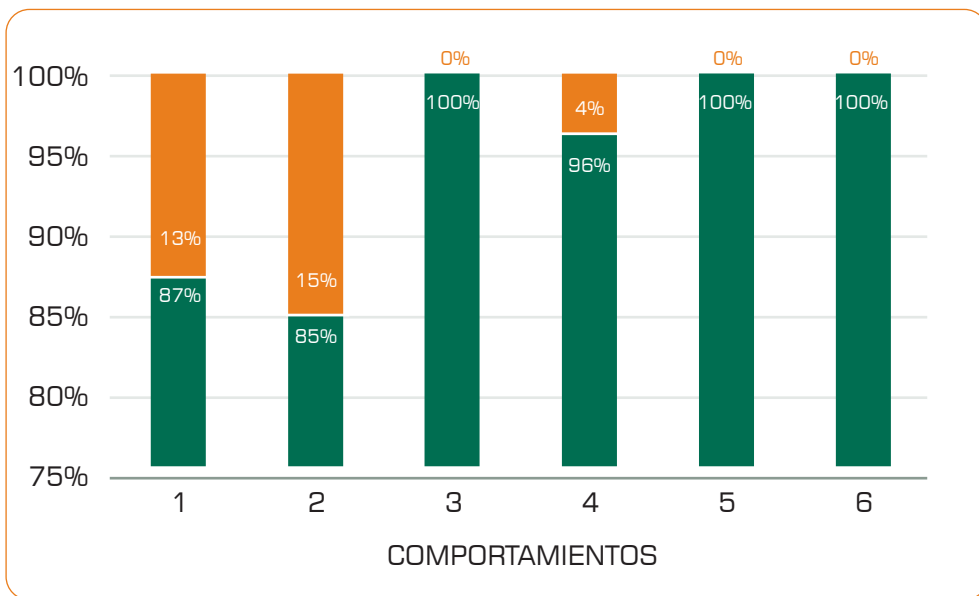
- 4.1 Los cierres del soporte sólo se deben de colocar cuando la bobina madre esté en el soporte y se haya quitado del mandril el gancho del polipasto.

COMPORTAMIENTO

COMENTARIOS Y SUGERENCIAS

Programa OCS

RESULTADO DE LAS OBSERVACIONES NOVIEMBRE 2009



¡RECUERDA!
OPERA CON SEGURIDAD
LOS CIERRES MANDRIL
DEL SOPORTE BOBINADORA



CUANDO MANIPULES EL
PUENTE GRÚA COMPRUEBA
QUE NO HAYA NINGÚN
COMPAÑERO EN SU ENTORNO

Acción incluida en el Programa Sectorial de Prevención de Riesgos Laborales de la Industria Papelera, promovido por:



Con la financiación del: Observatorio Industrial del Sector Papel

