



Guía de concertación Déparis

Sector terciario

Diagnostico precoz Participativo de los Riesgos

Prof. J. Malchaire

Unité Hygiène et Physiologie du travail

Université catholique de Louvain

Jacques.malchaire@uclouvain.be

www.deparisnet.be

Introducción

La guía de concertación presentada a continuación se desarrolló en el marco del proyecto de investigación SOBANE dirigido por el Prof. J. Malchaire.

Se trata de la versión específica para el sector terciario.

La guía incluye 16 apartados que abordan los factores de riesgo más corrientes de la situación de trabajo.

Sin embargo, la situación de trabajo no es necesariamente la misma en todas las empresas. El usuario, a saber el prevencionista y el coordinador, tienen pues que adaptar esta guía Déparis (principalmente el vocabulario y ligeramente el contenido) a las características exactas de la situación de trabajo que debe estudiarse.

Con el fin de comprender bien esta guía y antes de utilizarla, es indispensable reflexionar sobre los principios básicos de la estrategia SOBANE y en particular su primer nivel, la guía de concertación Déparis. Estos principios básicos se mencionan brevemente a continuación.

Los principios básicos

La ley sobre el bienestar en el trabajo requiere que la empresa garantice *la seguridad y la salud de los trabajadores en todos los aspectos vinculados en el trabajo* aplicando los principios generales de la prevención

- Evitar los riesgos
- Evaluar los riesgos que no pueden evitarse
- Combatir los riesgos en la fuente
- Adaptar el trabajo al hombre...
- ...

La estrategia SOBANE que se utiliza en el presente documento pretende volver estas exigencias más realizables y más eficaces.

Esta estrategia se enfoca en los siguientes principios de base fundamentales

1. **Lo primordial es la prevención:** Se hace hincapié, no en la protección y la vigilancia de la salud, sino en la prevención de los riesgos.

2. Los riesgos

Un riesgo es la probabilidad de desarrollar un daño de una determinada gravedad, teniendo en cuenta la exposición a un determinado factor de riesgo y las condiciones en que se hace esta exposición. La reducción del riesgo debe realizarse, reduciendo la exposición, mejorando las condiciones de esta exposición, intentando reducir la gravedad de los efectos y mejorando la formación y la motivación de las personas expuestas. Se trata entonces de actuar de manera coherente sobre estos distintos aspectos.

3. Las competencias disponibles son complementarias

Las competencias en salud y seguridad son crecientes, del trabajador, al experto, pasando por la línea jerárquica, los prevencionistas, los médicos del trabajo y los expertos...

Sin embargo, al mismo tiempo, el conocimiento de lo que prescinde realmente en la situación de trabajo disminuye.

Es pues necesario combinar estos 2 conocimientos complementarios de manera coherente en función de las necesidades.

4. El trabajador: protagonista principal de la prevención

En la medida en que el objetivo es el mantenimiento y la mejora del bienestar del trabajador, ninguna acción pertinente puede emprenderse sin el conocimiento de la situación de trabajo que solamente el asalariado tiene. El trabajador es entonces el protagonista principal y no solamente el objeto de la prevención

5. La naturaleza de los problemas

El trabajador "vive" su situación de trabajo, **no** como un conjunto de hechos distintos e independientes, pero **sí** como un todo: el ruido influye sobre las relaciones; la organización técnica entre puestos influye sobre los riesgos músculo esquelético; la división de las responsabilidades influye sobre el contenido del trabajo. Una acción coherente sobre la situación de trabajo requiere pues un enfoque sistémico y global de esta situación, colocando todo problema, así sea superficial en su contexto.

6. Estimación Vs mediciones

La evaluación de los riesgos se interesa prioritariamente por la cuantificación, mientras que la prevención pide que se interese en el **porqué** de las cosas y en **cómo** modificarlos para mejorar globalmente la situación. La preferencia se da a la prevención sobre la evaluación de los riesgos.

7. PYME

Los métodos desarrollados en las grandes empresas no son aplicables en las PYME, mientras que lo contrario si es aplicable. Los métodos deben pues desarrollarse teniendo en cuenta las capacidades y medios de las PYME donde trabajan más un 60% de la población de asalariados.

Estrategia de Gestión de los riesgos

La eliminación de los riesgos o su reducción por debajo del nivel aceptable no puede hacerse en una sola vez. La cantidad de factores de riesgo y el número de situaciones de trabajo donde esos factores existen es tan grande que sería utópico e imposible quererlos estudiar todos en detalle. Esto sería de otra parte inútil pues, en la mayoría de los casos, las medidas de prevención pueden ser tomadas de entrada a partir de simples observaciones por las personas de la empresa quienes conocen en detalle las condiciones de trabajo. Solamente en ciertos casos, un estudio más detallado es necesario y únicamente en casos particularmente complejos, la participación de expertos es indispensable.

Numerosas técnicas están disponibles. Esos métodos no tienen el mismo peso, ni el mismo campo de aplicación, ellos no son utilizables por las mismas personas ni en todas las empresas. En el contexto de "pequeñas y medianas empresas", las únicas herramientas utilizables son las listas de control, las auditorias, los estudios de puestos de trabajo y de las actividades realizadas.

La estrategia propuesta obedece al esquema de la figura y comprende cuatro niveles sucesivos: **Diagnóstico precoz, Observación, Análisis y Experto**.

1. Nivel I de Diagnóstico precoz

Aquí se trata solamente de identificar los principales "problemas" y de dar soluciones a los errores evidentes, tales como huecos en el piso, recipientes que contienen solventes dejados abandonados, pantalla de computador hacia la ventana... En este estado, sería ineficaz la utilización rigurosa de los términos antes mencionados. Hablaremos de "problemas" en el sentido general del lenguaje corriente.

Esta identificación debe ser realizada de manera interna en la empresa, por el encargado de la prevención, o por el empleador mismo en las pequeñas empresas, con la colaboración de los trabajadores. Para hacerla, es necesaria una herramienta simple y rápida tal como una lista de control establecida para el sector industrial. Numerosas listan existen. Sería útil centralizarlas, unificarlas antes de distribuirlas de manera amplia. Al final de este primer nivel, algunos « problemas » podrían ser resueltos, pero otros podrían ser identificados, entonces ellos harían el objeto de un estudio para el nivel II de **Observación**.



2. Nivel II de Observación

Los "problemas" no resueltos en el nivel I **Diagnóstico precoz** deben ser estudiados a más profundidad. Los diferentes puntos – lesión, gravedad, exposición, probabilidad, riesgo, prevención, protección – deben ser evaluados más detalladamente. El campo del estudio debe ser ampliado a los factores de riesgo menos específicos pero que también son importantes.

El método debe continuar simple, fácil de asimilar y de utilizar, rápido y poco costoso, de manera que pueda usarse lo más sistemáticamente posible por los encargados de la prevención en la empresa con la colaboración de los trabajadores y de los superiores inmediatos. El procedimiento de la figura 1 puede continuarse de manera cualitativa. Lo esencial es de nuevo reflexionar sobre los problemas encontrados y buscar las soluciones de prevención, en lugar de definir el valor final que caracteriza el riesgo. El carácter aceptable de la situación de trabajo es determinado en función de las informaciones "objetivas" recogidas pero, también de la apreciación y de las quejas de los trabajadores. Las conclusiones extraídas de este balance son

- Cuales factores **parecen** tener un riesgo importante y deben ser analizados en prioridad
- Cuales factores **son** desde el comienzo satisfactorios y deben mantenerse como tal.

Esta nivel II de **Observación** requiere de un conocimiento íntimo de la situación de trabajo en diferentes aspectos, sus variantes, los funcionamientos normales y anormales. Esta **observación** debe ser global, es decir, cubrir todos los factores de riesgo, independientemente de la formación de la persona que dirige el estudio. Es entonces deseable que él sea realizado a partir de listas de control más completas y más detalladas que aquellas utilizadas en el nivel I **Diagnóstico precoz**. Estas listas pasan una revisión de todos los factores de riesgo susceptibles de ser encontrados, dando el orden de importancia al grado de exposición e indicando los métodos de prevención los más corrientes.



3. Nivel III de Análisis

Cuando los niveles de **Diagnóstico Precoz** y de **Observación** no han permitido llevar el riesgo detectado a un valor aceptable, es necesario ir aún más lejos en el **Análisis** de sus componentes y en la búsqueda de soluciones. Esta profundización debe ser realizada por personas que tengan los conocimientos requeridos y que disponga de las herramientas y de las técnicas necesarias, en estrecha colaboración – y no en lugar de- los responsables internos, para que ellos aporten los conocimientos de la situación de trabajo y los medios necesarios.

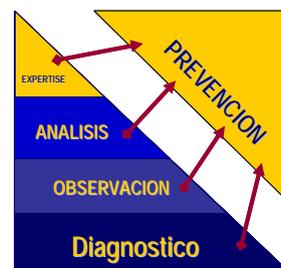
Este nivel puede ser tanto más difícil de comprender y de utilizar como, más largo y más costoso, porque él se dirige a los especialistas y solo será utilizada en casos especiales en donde la cuantificación del riesgo y sus componentes sean indispensables para encontrar la solución.

Al finalizar este nivel de **Análisis**, el riesgo residual será evaluado en función de las medidas de prevención planeadas o ya realizadas. Si este riesgo continua inaceptable para ciertos factores, es necesario ir todavía más lejos en el estudio del riesgo.



4. Nivel IV de Experto

La colaboración de personas muy especializadas es una necesidad. Ellas conocen mal la situación de trabajo pero van a aportar a los actores de la prevención tanto internos como externos sus conocimientos metodológicos y técnicos. Mediciones muy puntuales serán realizadas. Tales estudios deben ser ocasionales y circunstanciales. Ellos deben ser realizados según un cuaderno de cargas preciso establecido por los encargados internos de la prevención en la empresa. Ellos generalmente no deben ser globales ni participativos pero deben orientarse hacia un factor de riesgo muy particular. En este nivel es necesario introducir todos los datos recogidos, los resultados y las recomendaciones en el contexto de la situación de trabajo, lo que solo puede ser realizado con la colaboración de los encargados (internos) de la prevención y de todos los involucrados.



Nivel 1, La Guía de Diagnóstico Precoz

Introducción

La herramienta del Nivel 1, *Diagnóstico precoz*, de la Estrategia SOBANE es la guía de concertación **Déparis** (Diagnóstico Participativo de los Riesgos). Se presenta en forma de un número de cuadros (dados a continuación), abordando la mayoría de los aspectos de la situación de trabajo. El número de cuadros depende del sector industrial o de servicios por cual la guía es desarrollada.

La guía Déparis propone para cada ítem una lista de aspectos para discutir durante la reunión. Las palabras claves en negrilla servirán para guiar la discusión, mientras que las recomendaciones, en carácter más pequeño, ayudarán a buscar las acciones de mejoramiento más concretas y apropiadas.

Al lado de este cuadro, la tabla dispone de un espacio en donde el coordinador Déparis anota lo que puede hacerse concretamente para mejorar la situación de trabajo. Al mismo tiempo, la discusión trata de escoger **quién** es el más indicado para concretizar las medidas de mejoramiento (**qué**) y en cuanto tiempo podrían realizarse (**cuándo**);

Bien sea esto difícil y no siempre fiable, es deseable que los participantes se den cuenta del costo de las soluciones propuestas y del impacto que ellas pueden tener sobre la calidad del producto y sobre la productividad, razón por la cual ellos son invitados a aportar un juicio rápido en función de tres criterios: costo directo, calidad del trabajo y productividad. y en términos de:

- Ningún costo (0): las mejoras podrían ser realizadas directamente;
- Poco costoso (+): los presupuestos actuales podrían permitir realizar las mejoras a corto tiempo;
- Medianamente costoso (++) : un presupuesto especial deberá ser autorizado y las mejoras podrían realizarse a mediano tiempo;
- Muy costoso (+++) : las mejoras piden inversiones que solo podrían realizarse a largo plazo.

En la tercera parte de cada cuadro el coordinador Déparis concluye con los aspectos que necesitan un estudio más profundo (para el nivel de *Observación*) y así poner a punto las soluciones propuestas después de las discusiones. Por ejemplo:

- Revisar sistemáticamente y de manera más profunda los problemas en la utilización de los productos químicos;
- Revisar la ubicación general de los puestos de trabajo y las posturas (con la elección de una silla ergonómica particular, por ejemplo);
- Revisar la distribución de las responsabilidades y optimizarlas, revisar el contenido de trabajo de cada trabajador.

En fin, la totalidad del grupo que conduce el estudio aporta un juicio global (indicador final) sobre la prioridad con la cual las modificaciones deben ser realizadas. La apreciación ha sido escogida por medio de un sistema figurativo intuitivo en tres niveles de colores y de sonrisas:

-  Semáforo rojo: situación insatisfactoria, para mejorar necesariamente;
-  Semáforo amarillo: situación mediana y ordinaria, para mejorar, si es posible;
-  Semáforo verde: situación completamente satisfactoria

Al término de la reunión, los resultados son sintetizados en dos cuadros:

- Un **cuadro sinóptico** retomando los cuadros con sus apreciaciones: este cuadro ofrece una vista general del estado de la situación de trabajo y permite la comparación rápida y visual de un estado actual y de uno anterior, o del estado de diferentes situaciones de trabajo de la misma empresa o aún del estado de una situación de trabajo tal como son visualizadas por diferentes equipos de trabajo;
- Un **cuadro recapitulativo** de las acciones y estudios complementarios propuestos en el curso de la discusión con la determinación de *quién hace qué y en cuánto tiempo* y de las incidencias financieras correspondientes. Este cuadro conducirá al plan de acción a corto, mediano y largo plazo por la situación de trabajo.

La guía solicita ser adaptada a las particularidades de los diferentes sectores. Un cierto número de guías "sectoriales" han sido desarrolladas y están disponibles en el sitio web del autor: www.deparisnet.be, de manera que permite facilitar la revisión con la guía adaptada a las particularidades reales de la situación de trabajo a estudiar.

Procedimiento de utilización

1. Información por parte de la dirección sobre los objetivos perseguidos y el compromiso de tener en cuenta los resultados de los estudios y reuniones.
2. Acuerdo del Comité de Prevención y de Protección al trabajo
3. Definición de un pequeño grupo de puestos formando un conjunto de una "situación" de trabajo.
4. Elección de un coordinador por la dirección con el común acuerdo de los trabajadores.
5. Capacitación del coordinador: Quién debe adaptar la herramienta a la situación de trabajo involucrada modificando la terminología, eliminando ciertos aspectos no involucrados, transformando otros y aun añadiendo algunos aspectos suplementarios.
6. Conformación de un grupo de trabajo con "trabajadores-claves" de la situación de trabajo seleccionada, estos trabajadores son elegidos por sus colegas, sus representantes y por personas del área técnica designados por la dirección. El grupo debe involucrar al menos un hombre y una mujer en el caso de grupos mixtos.
7. Reunión del grupo de reflexión en un local libre de interferencias y cerca a los puestos de trabajo.
8. Explicación clara por parte del coordinador acerca de los objetivos de la reunión y su procedimiento.
9. Discusión sobre cada punto, concentrándose en todos los aspectos observados, sin dedicar tiempo a dar puntajes, pero sí a
 - Lo que se puede hacer para mejorar la situación de trabajo, por quién y cuándo.
 - Lo que pueda necesitar la asesoría de un especialista en prevención
 - Determinar rápidamente el costo de las medidas de mejoramiento propuestas y el impacto que ellas puedan tener sobre la calidad del producto y sobre la productividad: evaluando en términos de: ningún costo (0), poco (+), medio (++) o muy (+++) costoso.
10. Después de la reunión, síntesis del coordinador, dejando en claro
 - La lista de los puntos a estudiar con más detalle y con prioridad
 - La lista de soluciones acordadas con la indicación de quién hace qué y cuándo
 - Los puntos observados, conteniendo las informaciones detalladas y discutidas en la reunión.
11. Presentación de los resultados a los participantes, revisión y complementación.
12. Finalización de la síntesis.
13. Presentación a la Dirección y a los órganos de concertación.
14. Continuación del estudio para tratar los problemas no resueltos, factor por factor, por medio de los métodos del nivel 2, Observación, de la estrategia SOBANE.

El texto siguiente puede ayudar a precisar el objetivo de la reunión.

"En el curso de la reunión, nosotros vamos a realizar una revisión de todos los aspectos técnicos, organizacionales e interrelaciones que hacen que el trabajo sea más fácil, eficaz y agradable.

El objetivo no es saber si es fácil o agradable en el 20, 50 ó 100%. Lo importante es encontrar lo que podemos hacer concretamente en un término de 3 meses a más tardar, para que la situación de trabajo sea más eficaz y más agradable.

Puede tratarse de modificaciones técnicas, de nuevas técnicas de trabajo, pero también de mejoras en las comunicaciones, de reorganización de los horarios, de capacitaciones más específicas.

Para ciertos puntos, nosotros deberíamos llegar a decidir lo que es necesario cambiar y cómo cambiarlo de manera concreta. Para otros factores, se deben realizar estudios complementarios.

La Dirección se compromete a establecer un plan de acción, a fin de dar continuidad a los puntos en discusión".

Invitación

Esta invitado a participar en una reunión Déparis
¿De qué se trata? ¿Qué se está esperando de Ud.?
¿Qué quedará después de esta reunión?

¿De qué se trata?

La reglamentación exige que un análisis de los “riesgos” se realice para todas las situaciones de trabajo y que un plan de acción esté establecido para alcanzar progresivamente y mantener el mejor estado de bienestar para todos los integrantes de estas situaciones de trabajo (empleados, personal, dirección).

Es posible por ejemplo, para un prevencionista él solo mejorar los problemas de incendio.

Pero NO puede él solo garantizar las condiciones de SU “bienestar”.

SU bienestar no puede estar garantizado sino con Ud.

La reunión Déparis (Diagnóstico participativo de los riesgos) es una invitación de algunas personas de la situación de trabajo (personal, dirección, servicios, técnicos...) en donde se examinarán todos los aspectos de la vida en el trabajo. Se preparó una guía de concertación para conducir esta reunión de manera que se asegure el cubrimiento de todos los aspectos involucrados en una situación de trabajo (técnicos, organizativos y relacionales) que hacen que la vida diaria en el trabajo sea agradable, fácil y eficaz.

El objetivo no consiste en constatar ni en cuantificar las imperfecciones, dificultades, problemas. Es encontrar lo que puede hacerse concretamente, a corto, medio y largo plazo para que el trabajo sea más eficaz y más agradable.

Durante la reunión, será posible, para algunos puntos, determinar lo que es necesario reorganizar o cambiar y cómo reorganizarlo concretamente o cambiarlo.

Para otros aspectos, estudios complementarios deberán realizarse más detalladamente en el curso del tiempo. La Dirección se compromete a establecer un plan de acción con el fin de dar curso a las mejoras propuestas.

¿Qué se está esperando de Ud.?

En el pasado, ya se condujeron estudios, investigaciones y/o ya se formularon mejoras. Quizás todas no fueron seguidas de acciones.

Durante la reunión Déparis, se desea volver a empezar de cero, olvidarse del pasado y revisar de manera organizada y sistemática TODOS los aspectos de la vida en el trabajo.

Se espera que venga a la reunión con un espíritu de confianza y constructivo.

- Si es miembro de la dirección o de la línea jerárquica, esta reunión es para ver en qué conjuntamente podemos mejorar no solo la salud, seguridad y bienestar en el trabajo sino también la producción y calidad de nuestro servicio.
- Si es un representante de un miembro de un servicio de mantenimiento, compra..., hay que ver con Ud. la manera ideal para mejorar las dificultades presentadas teniendo en cuenta las contingencias técnicas.
- Si es miembro del personal, se trata de plantearle los problemas, describir las dificultades presentadas por Ud. y sus colegas y buscar cómo la situación puede mejorarse.

¿Qué quedará después de esta reunión?

La empresa eligió con conocimiento de causa utilizar la guía Déparis como herramienta de detección de los riesgos. La dirección se comprometió a tener en cuenta los resultados de las reuniones y las propuestas de mejora que se formularán.

Es pues la ocasión de revisar el conjunto de la situación de trabajo y de mejorar progresivamente, **juntos**, las condiciones de vida en el trabajo. La experiencia ha puesto de manifiesto que entre todos podemos encontrar: calidad de la vida, satisfacciones personales y profesionales, trabajo más agradable, más eficaz, mejores relaciones laborales....

¿Quiere saber más?

Encontrará sobre el lugar www.deparisnet.be los principios básicos de la estrategia SOBANE y de la guía de concertación Déparis así como de todas las herramientas preparadas para llevar a la práctica esta estrategia de prevención de riesgos en su empresa.

Los aspectos que se abordarán durante la reunión

1. Las áreas y zonas de trabajo

¿Quién puede hacer que en concreto y cuándo?

- Las oficinas y espacios de trabajo
- Las salas de reunión
- Las zonas reservadas a las personas externas
- Las vías de circulación (pasillos)
- Los accesos a las zonas de trabajo
- Los espacios para la organización del material
- El mantenimiento técnico y doméstico
- Los residuos
- Los pisos
- Las áreas comunes
- Las salidas de emergencia

2. La organización del trabajo

¿Quién puede hacer que en concreto y cuándo?

- La organización del trabajo
- Las circunstancias de trabajo
- El suministro de los puestos
- La independencia con los puestos vecinos
- Las interacciones y comunicaciones
- Los medios de comunicación
- Las oficinas abiertas

3. Los riesgos de accidentes

¿Quién puede hacer que en concreto y cuándo?:

- Las caídas en el mismo nivel:
 - **Riesgos eléctricos**
- La instalación eléctrica general
- El material
- El equipo:
 - **Incendio y explosión**
- Las fuentes
- Las medidas de lucha
- Las divisiones de los locales, escaleras
- El equipo de intervención interna
- Las consignas en caso de incendio,
- La señalización
- Los análisis de los accidentes laborales
- Los primeros auxilios

4. La seguridad de los bienes y personas

¿Quién puede hacer que en concreto y cuándo?

- El acceso a las oficinas y áreas de trabajo
- Las señalizaciones de seguridad
- Las zonas sensibles
- La central de emergencias
- Los acontecimientos que traumatizan

5. El material informático

¿Quién puede hacer que en concreto y cuándo?

- Los planos de trabajo
- El material informático
- La pantalla
- Los accesorios
- El porta documentos está
- Los equipos manos libres están
- Las computadoras portátiles
- Los cables
- La asistencia técnica

6. Los programas informáticos

¿Quién puede hacer que en concreto y cuándo?

- Los programas informáticos
- Los sistemas de protección (copias de seguridad)
- El acceso a los recursos internos y o externos
- La formación y capacitación
- El servicio o soporte técnico (servicio de ayuda)

7. Las posiciones de trabajo

¿Quién puede hacer que en concreto y cuándo?

- La repetición de los mismos gestos
- Las posiciones de trabajo
- Las alturas de trabajo
- El trabajo sentado o sentada/de pie
- Las ayudas

8. Los esfuerzos, manejo y los levantamientos de carga

¿Quién puede hacer que en concreto y cuándo?

- Los gestos y esfuerzos
- Los esfuerzos de las manos
- Las cargas
- Las ayudas mecánicas
- La formación
- El cansancio al final de la jornada

9. La iluminación

¿Quién puede hacer que en concreto y cuándo?

- La iluminación en las áreas y puestos de trabajo
- La uniformidad de la iluminación
- Las luminarias
- El trabajo sobre pantalla de ordenador
- Las lámparas de mesa

10. El ruido y el ambiente térmico

¿Quién puede hacer que en concreto y cuándo?

- Las molestias o las distracciones debidas al ruido
- El emplazamiento de los puestos de trabajo
- Los medios de comunicación
- Las máquinas o instalaciones ruidosas
- Los ranuras, orificios
- La temperatura
- La humedad
- No hay corrientes de aire

11. La higiene atmosférica (riesgos químicos y biológicos)

¿Quién puede hacer que en concreto y cuándo?

- El sistema de calefacción, ventilación, climatización, filtración...
- El polvo y los residuos
- Los productos de limpieza
- Las fuentes posibles de contaminación
- La higiene
- La renovación del aire
- Los fumadores

12. La autonomía y las responsabilidades individual

¿Quién puede hacer que en concreto y cuándo?

- Los órdenes y esperas
- El grado de iniciativa
- Autonomía
- La libertad de contacto
- El nivel de atención
- Las decisiones
- Las responsabilidades
- Los errores

13. El contenido del trabajo

¿Quién puede hacer que en concreto y cuándo?

- El interés del trabajo
- Las competencias
- Información y formación

14. Las dificultades de tiempo

¿Quién puede hacer que en concreto y cuándo?

- Los horarios y el programa de trabajo
- El ritmo de trabajo
- Autonomía del grupo
- Las interrupciones en el trabajo
- Las pausas

15. Las relaciones laborales en el personal y con la jerarquía

¿Quién puede hacer que en concreto y cuándo?

- Las comunicaciones durante el trabajo
- La distribución del trabajo
- La ayuda mutua entre trabajadores
- La concertación para el trabajo
- La jerarquía
- Las relaciones con la jerarquía
- Las sugerencias y críticas de los trabajadores
- Las evaluaciones

16. El ambiente psicosocial

¿Quién puede hacer que en concreto y cuándo?

- Las relaciones con las personas exteriores
- Las promociones
- Las discriminaciones
- El empleo
- Los salarios
- El consejo de empresa y el comité de seguridad y salud
- Los problemas psicosociales
- Las condiciones de vida en empresa

La guía de concertación Déparis

1. Las áreas y zonas de trabajo

| A discutir | ¿Quién puede hacer que en <u>concreto</u> y cuándo? |
|--|---|
| <p>Las oficinas y espacios de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> ✦ De tamaño medio ✦ Ordenado regularmente <p>Las salas de reunión</p> <ul style="list-style-type: none"> ✦ Bastante grandes, cómodas y bien equipadas <p>Las zonas reservadas a las personas externas: visitantes, clientes...</p> <ul style="list-style-type: none"> ✦ Espaciosas, discretas <p>Las vías de circulación (pasillos)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✦ Bastante amplias, bien delimitadas y sin obstáculos <p>Los accesos a las zonas de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> ✦ Fáciles, directos y de anchura suficiente (> 80 cm) <p>Los espacios para la organización del material (carpetas, armarios...)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✦ Suficientes y fácilmente accesibles <p>El mantenimiento técnico y domestico</p> <ul style="list-style-type: none"> ✦ Locales agradables y con mantenimiento regular <p>Los residuos</p> <ul style="list-style-type: none"> ✦ Clasificados y evacuados correctamente ✦ Contenedores adecuados y en número suficiente <p>Los pisos: en buen estado: de nivel, sólidos, no resbaladizos</p> <p>Las áreas comunes: Baños, vestuarios, comedor...</p> <ul style="list-style-type: none"> ✦ De tamaño suficiente, cómodos, y bien equipados <p>Las salidas de emergencia</p> <ul style="list-style-type: none"> ✦ Libres, bien visibles ✦ Indicadas con pictogramas adecuados | |
| <p>Aspectos que deben estudiarse más en detalles:</p> | |

2. La organización del trabajo

| A discutir | ¿Quién puede hacer que en <u>concreto</u> y cuándo? |
|--|---|
| <p>La organización del trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> ✦ Clara y satisfactoria ✦ Planificación satisfactoria en el tiempo y en el espacio <p>Las circunstancias de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> ✦ El lugar, las herramientas, el material, las existencias, los imprevistos, las solicitudes exteriores, el tiempo... ✦ Permiten aplicar los procedimientos de trabajo normales y hacer un trabajo de calidad ✦ Posibilidades de aislarse para realizar tareas que ameriten mayor concentración <p>El suministro de los puestos</p> <ul style="list-style-type: none"> ✦ Formularios, expedientes, papeles, cartuchos de tinta... ✦ Existencias intermedias adecuadas <p>La independencia con los puestos vecinos</p> <ul style="list-style-type: none"> ✦ Adecuada <p>Las interacciones y comunicaciones durante la jornada entre trabajadores de los distintos puestos: fáciles y libres</p> <p>Los medios de comunicación (voz, teléfonos, computadoras,...)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✦ Adecuados y agradables <p>Las oficinas abiertas</p> <ul style="list-style-type: none"> ✦ No servicios de naturaleza diferente ✦ Separación entre las actividades que requiere de mayor concentración y las actividades de servicio a los clientes o contactos telefónicos frecuentes | |
| <p>Aspectos que deben estudiarse más en detalles:</p> | |

3. Los riesgos de accidentes

| A discutir: | ¿Quién puede hacer que en <u>concreto</u> y cuándo? |
|---|---|
| Las caídas en el mismo nivel: estado del suelo, orden, limpieza... | |
| <p style="text-align: center;">Riesgos eléctricos</p> <p>La instalación eléctrica general</p> <ul style="list-style-type: none"> ✦ Diferenciales, fusibles, polo a tierra, señalización, protección, sobrecargas <p>El material: cuerdas, cables, polo a tierra ...</p> <p>El equipo: conexiones, mantenimiento, aislamiento ...</p> | |
| <p style="text-align: center;">Incendio y explosión</p> <p>Las fuentes</p> <ul style="list-style-type: none"> ✦ Llama desnuda (fumar), fuentes de calor o chispas (electricidad estática...), <p>Las medidas de lucha</p> <ul style="list-style-type: none"> ✦ Detección y extinción automática, extintores, hidrantes, bomes de incendio..., señalización <p>Las divisiones de los locales, escaleras</p> <ul style="list-style-type: none"> ✦ Ductos de ventilación, puertas corta fuego (estado, aglomeración), taponamiento de fisuras (cables, canalizaciones...)... <p>El equipo de intervención interna</p> <p>Las consignas en caso de incendio: planos de evacuación, alerta, alarma, vías y salidas de emergencia, puntos de reencuentro, simulaciones de evacuación...</p> <p>La señalización: zonas de almacenamiento, medidas de lucha, salidas e iluminación de emergencia, planos por piso</p> | |
| <p>Los análisis de los accidentes laborales</p> <ul style="list-style-type: none"> ✦ Sistemáticos, completos, útiles <p>Los primeros auxilios:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✦ Locales de ayuda, botiquines de primeros auxilios, socorristas... bien localizados y adecuados | |
| <p>Aspectos que deben estudiarse más en detalles:</p> | |



4. La seguridad de los bienes y personas

| A discutir | ¿Quién puede hacer que en <u>concreto</u> y cuándo? |
|--|---|
| <p>El acceso a las oficinas y áreas de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> ✦ Regulado y controlado: claves, tarjeta de acceso, camets... ✦ Para el personal, los visitantes, los clientes... <p>Las señalizaciones de seguridad</p> <ul style="list-style-type: none"> ✦ Bien definidas, claras, conocidas y respetadas <p>Las zonas sensibles</p> <ul style="list-style-type: none"> ✦ Acceso a los edificios, estacionamientos... ✦ Bastante alumbradas y controladas (cámaras de vigilancia) <p>La central de emergencias</p> <ul style="list-style-type: none"> ✦ Conoce el procedimiento en caso de robo o agresión <p>Los acontecimientos que traumatizan: robo, agresión...)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✦ Ayuda psicológica disponible | |
| <p>Aspectos que deben estudiarse más en detalles:</p> | |



5. El material informático

| A discutir | ¿Quién puede hacer que en <u>concreto</u> y cuándo? |
|--|---|
| <p>Los planos de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none">✦ A buena altura, suficientemente grande y bien despejados✦ Borde redondeado para el apoyo de los brazos y codos✦ Suficientes para la localización cómoda para el material informático, los accesorios (teléfono, portadocumentos...), los expedientes, los documentos de trabajo... <p>El material informático</p> <ul style="list-style-type: none">✦ De calidad, en buen estado✦ Adaptado en el trabajo (velocidad, espacio de almacenamiento...) <p>La pantalla</p> <ul style="list-style-type: none">✦ Fácil de leer✦ Colocada en un soporte estable y fácil a regular✦ Situado en aproximadamente 60 cm ante la persona✦ Con el borde superior a nivel de los ojos <p>Los accesorios: ratón, teclado...</p> <ul style="list-style-type: none">✦ De calidad y en buen estado✦ Bien localizados sobre el plano de trabajo, a buena distancia <p>El porta documentos está</p> <ul style="list-style-type: none">✦ Bien colocado y disponible cuando sea necesario <p>Los equipos manos libres están</p> <ul style="list-style-type: none">✦ Disponible en caso de contactos telefónicos frecuentes <p>Las computadoras portátiles</p> <ul style="list-style-type: none">✦ Cuentan con un teclado y un ratón independiente✦ Con un soporte que permite ver la pantalla a una altura adecuada <p>Los cables: en orden y no interfieren con las tareas</p> <p>La asistencia técnica</p> <ul style="list-style-type: none">✦ Asistencia rápida y eficaz en caso de problema | |
| <p>Aspectos que deben estudiarse más en detalles:</p> | |

6. Los programas informáticos

| A discutir | ¿Quién puede hacer que en <u>concreto</u> y cuándo? |
|--|---|
| <p>Los programas informáticos</p> <ul style="list-style-type: none">✦ De fácil utilización y rápidos a utilizar <p>Los sistemas de protección (copias de seguridad)</p> <ul style="list-style-type: none">✦ Están previstos y fáciles a utilizar <p>El acceso a los recursos internos y o externos</p> <ul style="list-style-type: none">✦ Redes, Internet, red interna...✦ Fácil, rápido y seguro <p>La formación y capacitación</p> <ul style="list-style-type: none">✦ Adecuada para todos los programas informáticos <p>El servicio o soporte técnico (servicio de ayuda)</p> <ul style="list-style-type: none">✦ Disponible y fácilmente localizable para todo problema | |
| <p>Aspectos que deben estudiarse más en detalles:</p> | |

7. Las posiciones de trabajo

| A discutir | ¿Quién puede hacer que en <u>concreto</u> y cuándo? |
|---|---|
| <p>La repetición de los mismos gestos: no continuamente</p> <p>Las posiciones de trabajo: cómodas</p> <ul style="list-style-type: none"> ✦ La espalda derecha: no flexiones o torsiones ✦ La cabeza derecha: no flexiones, extensiones, rotaciones ✦ Los hombros relajados: no elevados ni contraídos ✦ Los brazos cerca del cuerpo: no separados ni elevados ✦ Las manos en posición normal: no dobladas ✦ Los dos pies sobre el suelo o sobre reposapiés ✦ No posiciones de rodillas o en cuclillas ✦ Las posturas incómodas no son frecuentes <p>Las alturas de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> ✦ Mesas, oficinas, estantes, herramientas... ✦ Permiten adoptar una posición ideal <p>El trabajo sentado o sentada/de pie</p> <ul style="list-style-type: none"> ✦ Sillas de calidad, estables y cómodas ✦ Apoyo posible de los antebrazos sobre el plano de trabajo o sobre apoyabrazos ajustables en altura ✦ Sin molestia en las piernas y con espacio suficiente debajo de la superficie de trabajo <p>Las ayudas</p> <ul style="list-style-type: none"> ✦ Banquitos o escaleras disponibles para el trabajo en planos elevados (archivador...). ✦ Estables, sólidos, fáciles a utilizar con seguridad (caídas) | |
| <p>Aspectos que deben estudiarse más en detalles::</p> | |



8. Los esfuerzos , manejo y los levantamientos de carga

| A discutir | ¿Quién puede hacer que en <u>concreto</u> y cuándo? |
|---|---|
| <p>Los gestos y esfuerzos</p> <ul style="list-style-type: none"> ✦ No son bruscos o importantes ✦ No hay desplazamientos rápidos o repetidos <p>Los esfuerzos de las manos</p> <ul style="list-style-type: none"> ✦ Moderados, no hay torsión de las muñecas y nunca golpes con el talón de la mano <p>Las cargas</p> <ul style="list-style-type: none"> ✦ Ligeras y equilibradas (líquidos, tamaño de los bolsos...) ✦ Cómodos para agarrarse: buenas asas, no hay bordes mordaces, ni resbaladizos... ✦ A buena altura: la toma y desmontaje es a la altura de la cintura ✦ No hay torsión o inclinación del tronco ✦ Desplazamiento solamente sobre cortas distancias <p>Las ayudas mecánicas: carros, carretillas...</p> <ul style="list-style-type: none"> ✦ Disponible para el manejo de cargas pesadas (archivos, expedientes, papeles para impresoras...) ✦ Adecuadas, de calidad, bien situado, fáciles y rápidos a utilizar <p>La formación: formación para el manejo de cargas es adaptada al puesto</p> <p>El cansancio al final de la jornada: aceptable</p> | |
| <p>Aspectos que deben estudiarse más en detalles:</p> | |



9. La iluminación

| A discutir | |
|---|--|
| La iluminación en las áreas y puestos de trabajo <ul style="list-style-type: none">✦ Suficiente para ver los detalles del trabajo, pero no demasiado fuerte✦ Se aprovecha la luz del día y hay vista al exterior✦ No hay sombras sobre el trabajo✦ No hay reflejo ni deslumbramiento sobre las mesas, las superficies metálicas o en vidrio, las hojas de plástico, las ventanas, las pantallas...en particular por el sol: ventanas con cortinas, persianas o parasol✦ No hay vista directa de las fuentes de luz La uniformidad de la iluminación <ul style="list-style-type: none">✦ En las zonas de trabajo y pasillos (escaleras...) Las luminarias <ul style="list-style-type: none">✦ Limpias, aseadas regularmente✦ Las lámparas o tubos defectuosos son sustituidas rápidamente El trabajo sobre pantalla de ordenador <ul style="list-style-type: none">✦ El trabajador no está ni de frente ni de espalda a una ventana o a una fuente importante de luz Las lámparas de mesa: <ul style="list-style-type: none">✦ Para un trabajo sobre papel✦ Nunca utilizadas sin la iluminación general | ¿Quién puede hacer que en concreto y cuándo? |
| Aspectos que deben estudiarse más en detalles: |    |

10. El ruido y el ambiente térmico

| A discutir | |
|--|---|
| Las molestias o las distracciones debidas al ruido <ul style="list-style-type: none">✦ Acondicionamiento de aire, impresoras, fotocopiadoras...✦ Teléfonos, conversaciones... El emplazamiento de los puestos de trabajo <ul style="list-style-type: none">✦ Lo más alejados posible de las fuentes de ruido✦ Áreas aisladas para recibir la clientela Los medios de comunicación <ul style="list-style-type: none">✦ Teléfono, voz...: satisfactorios✦ Preservan la confidencialidad de la conversación Las máquinas o instalaciones ruidosas <p>Bien mantenidas, tapadas</p> Los ranuras, orificios <ul style="list-style-type: none">✦ En las paredes entre los locales✦ Las ranuras por debajo de las puertas La temperatura <ul style="list-style-type: none">✦ Ni demasiado caliente ni demasiado fría, sin variaciones importantes✦ Uniforme en todos los locales La humedad: ni demasiado seca ni demasiado húmeda No hay corrientes de aire: Ni por las ventanas ni por las puertas | ¿Quién puede hacer que en concreto y cuándo? |
| Aspectos que deben estudiarse más en detalles: |    |

11. La higiene atmosférica (riesgos químicos y biológicos)

| A discutir | ¿Quién puede hacer que en <u>concreto</u> y cuándo? |
|---|---|
| <p>El sistema de calefacción, ventilación, climatización, filtración...</p> <ul style="list-style-type: none"> ✦ Mantenido regularmente <p>El polvo y los residuos</p> <ul style="list-style-type: none"> ✦ Evacuados regularmente sin ponerse en suspensión en el aire <p>Los productos de limpieza: cera, polvos, líquidos...</p> <ul style="list-style-type: none"> ✦ No nocivos ✦ Recipientes adecuados, etiquetados y bien utilizados ✦ Guardados lejos de los lugares de trabajo, el comedor y la cocina ✦ No causan problemas para los usuarios de los locales ✦ Se utilizan fuera de las horas de trabajo <p>Las fuentes posibles de contaminación</p> <ul style="list-style-type: none"> ✦ Alfombras, archivos, impresoras o fotocopiadoras (ozono), residuos, humidificadores, aire acondicionado, plantas, insectos... ✦ Conocidas y tratadas <p>La higiene</p> <ul style="list-style-type: none"> ✦ No hay hongos o mohos <p>La renovación del aire: suficiente</p> <ul style="list-style-type: none"> ✦ El aire es fresco, agradable de respirar, sin olores <p>Los fumadores</p> <ul style="list-style-type: none"> ✦ Zona fumadores bien localizadas y ventiladas ✦ Señalizaciones claras, conocidas y respetadas en todas las áreas de trabajo | |
| <p>Aspectos que deben estudiarse más en detalles:</p> | |



12. La autonomía y las responsabilidades individual

| A discutir | ¿Quién puede hacer que en <u>concreto</u> y cuándo? |
|--|---|
| <p>Los órdenes y esperas: no hay contradicciones</p> <p>El grado de iniciativa</p> <ul style="list-style-type: none"> ✦ Cada uno puede adaptar su método de trabajo sin perturbar el trabajo del equipo <p>Autonomía</p> <ul style="list-style-type: none"> ✦ Cada uno puede dejar su puesto y tomar una corta pausa (aseos, bebidas) sin perturbar el trabajo <p>La libertad de contacto</p> <ul style="list-style-type: none"> ✦ Cada uno se pone en contactos con lo que considera necesario con los servicios periféricos (mantenimiento, compras, calidad...) o exteriores <p>El nivel de atención: medio en función</p> <ul style="list-style-type: none"> ✦ De la gravedad de las acciones que deben tomarse ✦ Del carácter imprevisible de los acontecimientos <p>Las decisiones</p> <ul style="list-style-type: none"> ✦ Se limita el número de decisiones posibles ✦ La información está disponible ✦ No son demasiado difíciles de tomar ✦ La velocidad de reacción necesaria es normal <p>Las responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ✦ Cada uno conoce las suyas y las aprecia ✦ No son ni demasiado excesivas, ni demasiado ligeras <p>Los errores</p> <ul style="list-style-type: none"> ✦ Cada uno corrige sus posibles errores | |
| <p>Aspectos que deben estudiarse más en detalles:</p> | |



13. El contenido del trabajo

| A discutir | ¿Quién puede hacer que en <u>concreto</u> y cuándo? |
|---|---|
| <p>El interés del trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none">✦ Tareas preparatorias, control calidad, retoque, mantenimiento...✦ Interesante y diversificado <p>Las competencias</p> <ul style="list-style-type: none">✦ El trabajo de cada uno corresponde a su función y a sus competencias profesionales✦ Permite utilizar y desarrollar estas competencias <p>Información y formación</p> <ul style="list-style-type: none">✦ De todos (jóvenes, provisionales, más antiguos)✦ Específicos para el trabajo de cada quien✦ Sobre los procedimientos, los riesgos y la prevención✦ Se realiza a la contratación y de manera periódica | |
| Aspectos que deben estudiarse más en detalles: | |



14. Las dificultades de tiempo

| A discutir | ¿Quién puede hacer que en <u>concreto</u> y cuándo? |
|--|---|
| <p>Los horarios y el programa de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none">✦ Conocidos suficientemente de antemano✦ Permiten organizar su día de trabajo como se desea✦ Flexibles en márgenes determinados <p>El ritmo de trabajo: no excesivo</p> <ul style="list-style-type: none">✦ El trabajo retrasado puede reabsorberse rápidamente✦ El trabajo no se efectúa permanentemente con urgencia <p>Autonomía del grupo: el mismo se organiza con</p> <ul style="list-style-type: none">✦ Los horarios y los permisos✦ La distribución del trabajo, las pausas, las rotaciones✦ La recuperación de los retrasos de producción✦ Las horas extras✦ El trabajo suplementario o en el último minuto✦ Los huecos y picos de trabajo <p>Las interrupciones en el trabajo</p> <ul style="list-style-type: none">✦ Pocos imprevistos <p>Las pausas</p> <ul style="list-style-type: none">✦ Frecuentes y cortas✦ Organizadas en función de la pesadez del trabajo, del esfuerzo de las posturas, del carácter repetitivo, del cansancio mental.✦ No hay trabajo continuo sobre pantalla, pausas regulares | |
| Aspectos que deben estudiarse más en detalles: | |



15. Las relaciones laborales en el personal y con la jerarquía

| A discutir | ¿Quién puede hacer que en <u>concreto</u> y cuándo? |
|---|---|
| <p>Las comunicaciones durante el trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> ✦ Siempre posibles, tanto sobre el trabajo como sobre otros temas ✦ La organización del trabajo y los espacios permite verse <p>La distribución del trabajo: equitativo en el grupo</p> <ul style="list-style-type: none"> ✦ Cada uno conoce exactamente su trabajo y su papel <p>La ayuda mutua entre trabajadores para problemas de trabajo</p> <p>La concertación para el trabajo: regular</p> <ul style="list-style-type: none"> ✦ Entre el personal, los servicios y la jerarquía ✦ Para definir, planear y distribuirse el trabajo ✦ Para solucionar los problemas <p>La jerarquía: conocida, apreciada y respetada</p> <p>Las relaciones con la jerarquía</p> <ul style="list-style-type: none"> ✦ Buenos acuerdos, buena colaboración y buen clima social ✦ No hay relaciones tensas o conflictos de interés... ✦ Apoyo en caso de dificultades de trabajo o personales ✦ Delegaciones... <p>Las sugerencias y críticas de los trabajadores</p> <ul style="list-style-type: none"> ✦ Oídas y suficientemente tenidas en cuenta ✦ Se indican los problemas. <p>Las evaluaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> ✦ Cada uno sabe cómo se evalúa su trabajo ✦ Cuando y cómo se controla ✦ Conoce los criterios y las consecuencias ✦ Se le informa cada uno de los resultados de su evaluación ✦ El trabajo de cada uno es apreciado suficientemente | |
| <p>Aspectos que deben estudiarse más en detalles:</p> | |



16. El ambiente psicosocial

| A discutir | ¿Quién puede hacer que en <u>concreto</u> y cuándo? |
|---|---|
| <p>Las relaciones con las personas exteriores</p> <ul style="list-style-type: none"> ✦ Visitantes, clientela... ✦ Procedimiento en caso de agresiones verbales o físicas <p>Las promociones: posibles</p> <ul style="list-style-type: none"> ✦ Según criterios objetivos y claros ✦ Conocidos y aprobados por todos ✦ Sobre la base de las evaluaciones y en función de los resultados <p>Las discriminaciones: ninguna</p> <ul style="list-style-type: none"> ✦ Ni en función de la edad, el sexo, etnia, predilección política ✦ Ni al compromiso, ni para las promociones <p>El empleo</p> <ul style="list-style-type: none"> ✦ Estable ✦ Confianza en la integridad y el futuro de la empresa ✦ Se tratan bien los problemas de sustitución del ausentes y personal provisional <p>Los salarios</p> <ul style="list-style-type: none"> ✦ Corresponden a las competencias y al trabajo realizado <p>El consejo de empresa y el comité de seguridad y salud</p> <ul style="list-style-type: none"> ✦ Satisfactorios <p>Los problemas psicosociales</p> <ul style="list-style-type: none"> ✦ Descontento, tensión, acoso, problemas personales... ✦ Se utilizan las estructuras y procedimientos de recepción ✦ Existe información y acciones preventivas <p>Las condiciones de vida en empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> ✦ Permiten un desarrollo personal y profesional ✦ Son compatible con una vida privada satisfactoria (familia...) ✦ Todos los trabajadores están globalmente satisfechos | |
| <p>Aspectos que deben estudiarse más en detalles:</p> | |



BALANCE FINAL

Anote aquí las apreciaciones generales de los aspectos evaluados coloreando la casilla en verde 😊, en amarillo 😐 o en rojo 😞

| Situación de trabajo: | | | |
|--|---|---|---|
| 1. Los locales y zonas de trabajo | 😊 | 😐 | 😞 |
| 2. La organización del trabajo | 😊 | 😐 | 😞 |
| 3. Los riesgos de accidente | 😊 | 😐 | 😞 |
| 4. La seguridad de los bienes y personas | 😊 | 😐 | 😞 |
| 5. El material informático | 😊 | 😐 | 😞 |
| 6. Los programas informáticos | 😊 | 😐 | 😞 |
| 7. Las posiciones de trabajo | 😊 | 😐 | 😞 |
| 8. Los esfuerzos y las mantenciones de carga | 😊 | 😐 | 😞 |
| 9. La iluminación | 😊 | 😐 | 😞 |
| 10. El ruido y el ambiente térmico | 😊 | 😐 | 😞 |
| 11. La higiene atmosférica | 😊 | 😐 | 😞 |
| 12. La autonomía y las responsabilidades individuales | 😊 | 😐 | 😞 |
| 13. El contenido del trabajo | 😊 | 😐 | 😞 |
| 14. Las dificultades de tiempo | 😊 | 😐 | 😞 |
| 15. Las relaciones laborales en el personal y con la jerarquía | 😊 | 😐 | 😞 |
| 16. El medio ambiente psicosocial | 😊 | 😐 | 😞 |

Síntesis de las mejoras propuestas

Y de los estudios complementarios que deben realizarse

Anote aquí las acciones concretas susceptibles de ser realizadas directamente
Indique en el espacio de la derecha el número correspondiente de los 16 aspectos evaluados,
así como los aspectos a profundizar por una observación detallada, indicando en la parte inferior de los 16 cuadros

| N° | ¿Quién? | ¿Hace que? | Costo Bs. Bs. Bs. Bs. Bs. Bs. | ¿Cuándo? | |
|----|---------|------------|--|------------------|-----------------|
| | | | | Fecha programada | Fecha realizada |
| | | | | | |