

## NTP 386: Observaciones planeadas del trabajo



Observations planifiées du travail  
Task's planned observations

Las NTP son guías de buenas prácticas. Sus indicaciones no son obligatorias salvo que estén recogidas en una disposición normativa vigente. A efectos de valorar la pertinencia de las recomendaciones contenidas en una NTP concreta es conveniente tener en cuenta su fecha de edición.

Complementada por la NTP 709.

### Redactor:

Manuel Bestratén Belloví  
Ingeniero Industrial

CENTRO NACIONAL DE CONDICIONES DE TRABAJO

*Este documento trata sobre los aspectos generales de las observaciones planeadas, como sistema eficaz para velar por los comportamientos y las prácticas seguras en los lugares de trabajo. Se aporta un formulario para facilitar la aplicación de esta actividad preventiva.*

### Introducción

La prevención de riesgos laborales se sustenta sobre tres fases consecutivas de actuación: la identificación, la evaluación y el control. Asegurar un adecuado control de los riesgos laborales requiere desarrollar una serie de cometidos no solo para implementar las medidas preventivas necesarias en los lugares de trabajo, si no también para mantenerlas efectivas en el tiempo.

Ello representa establecer unos sistemas de inspecciones y revisiones para asegurar que las medidas preventivas son las más idóneas en cada momento, contribuyendo además a su optimización.

Las condiciones materiales de seguridad de una instalación tras su diseño e implantación deben ser controladas mediante un adecuado programa de mantenimiento preventivo que contemple las inspecciones de todos los elementos clave en la vida del sistema, verificando su correcto estado y renovándolos en el momento oportuno, antes de que su fiabilidad de respuesta alcance tasas de fallo inaceptables. Hay que tener en cuenta que el propio envejecimiento y desgaste natural, cuando no, unas condiciones de trabajo imprevistas o adversas generan un deterioro continuo de los sistemas productivos requiriéndose de estrictas medidas de control, más cuando pueden producirse daños considerables para las personas, los bienes o el medio ambiente.

La comúnmente denominada "inspección de seguridad" constituye una técnica básica para la prevención de riesgos de accidente, permitiendo la identificación de deficiencias, así como el control de las medidas existentes para evitarlas. Aunque esta técnica considera los cometidos de los trabajadores y su exposición a los peligros de accidente, suele estar más orientada a evitar y controlar las deficiencias de las instalaciones, las máquinas y los equipos y en general las condiciones materiales de trabajo.

Precisamente 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, existe otra técnica básica y complementaria a la que denominamos "Observación del trabajo". Con ésta técnica, a aplicar especialmente por el personal con mando, se pretende favorecer comportamientos seguros con el soporte imprescindible de una formación continuada y de unos procedimientos escritos de trabajo cuando sea necesario. Tengamos en cuenta que si importante es controlar los aspectos materiales del trabajo, tan necesario o más lo es la actividad humana que comporta sujeta a diversidad de variables, de control complejo, pero también con unas extraordinarias posibilidades de aportación y creatividad, base para un trabajo bien hecho.

Esta Nota Técnica incluye un formulario tipo para facilitar la recogida de datos y el seguimiento de esta actividad preventiva.

### Clases de observaciones y objetivos

La observación del trabajo para favorecer o controlar su correcta ejecución es una actividad cotidiana que los mandos ejercen con naturalidad si son conscientes de su responsabilidad sobre la seguridad y la calidad del trabajo del personal a su cargo. Tal actividad con mayor o menor dedicación 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.

También es cierto que hay personas con mayor capacidad de relación y que son más propensas al diálogo con los trabajadores, que obtienen mejores frutos de sus observaciones, al transmitir mejor su interés, especialmente por la mejora de las condiciones de trabajo del personal.

Ahora bien, sin menoscabo de la necesidad de que las observaciones informales se realicen intencional u ocasionalmente, aprovechando cualquier oportunidad, es imprescindible en aras a una mayor efectividad, 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.

Si bien las observaciones planeadas 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 debería estar sujeto a las mismas. La reflexión y la autocrítica que el sistema plantea es una herramienta básica para la exigente mejora de la calidad y de la productividad.

Los objetivos de las observaciones planeadas son los siguientes:

- Identificar actos inseguros o deficientes y situaciones peligrosas derivadas fundamentalmente del comportamiento humano.
- Determinar necesidades específicas y efectividad de la formación y adiestramiento de los trabajadores.
- Verificar la necesidad, la idoneidad o las carencias de los procedimientos de trabajo.
- Corregir "in situ" de forma inmediata y por convencimiento situaciones y actos inseguros.
- Reconocer y "reforzar" hábitos y comportamientos eficaces y seguros, estén contemplados o no en los procedimientos de trabajo.
- En general, mejorar la calidad del trabajo, implicando directamente a los mandos.

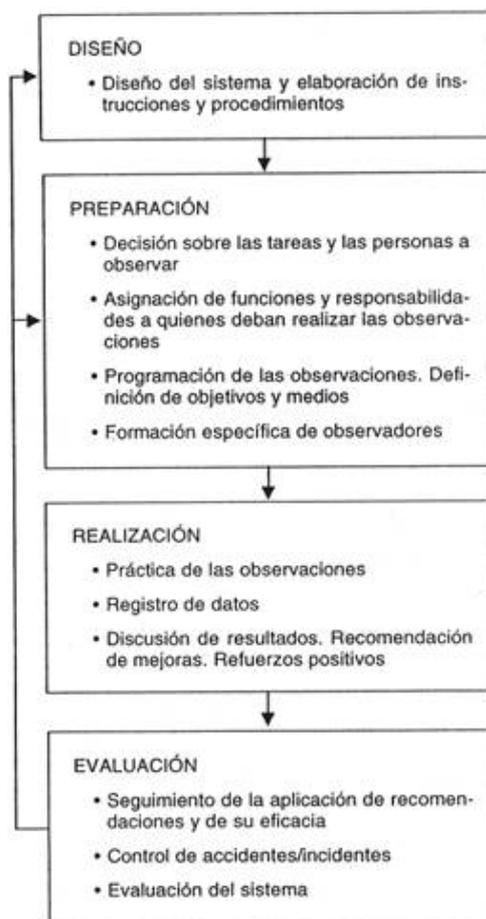
## Etapas de la observación planeada

Una correcta gestión de, la observación requiere cubrir una serie de 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. Ver Fig. 1



**Fig. 1: Etapas de las observaciones planeadas**

## Diseño del sistema

El sistema de observaciones habría de ser diseñado de forma plenamente integrada al sistema de gestión del proceso productivo, procurando la máxima identificación con otros procedimientos ya existentes que tengan objetivos próximos, por ejemplo los partes de comunicación de averías o los sistemas de registro de inspecciones y revisiones, etc. No se trata tanto de hacer algo totalmente novedoso, si no de aprovechar y rediseñar procedimientos ya existentes, adaptándolos a nuevas utilidades.

El modelo que se apunta en este documento ha de ayudar a concebir el sistema propio de actuación de cada empresa o centro de trabajo. En nuestra propuesta se ha recogido en base a la experiencia en este campo los principios que se consideran básicos, tales como:

- Disponer de un formulario-tipo para facilitar la observación.
- Sencillez de cumplimentación teniendo en cuenta que el observador es un mando intermedio no especialista en seguridad.
- Guía de análisis mediante cuestionario de chequeo como recordatorio de los aspectos a considerar en la tarea observada.
- Registro de datos que permitan su procesamiento informático, que llega a ser imprescindible como herramienta de gestión a partir de cierto tamaño de empresa.

En todo caso es recomendable que el sistema diseñado con la participación de quienes tengan que aplicarlo, sea ensayado en algunas áreas de trabajo antes de su implantación generalizada, todo y que el sistema debe estar sujeto como es normal a revisiones periódicas.

## Selección de tareas y personas a observar

Si bien es recomendable que todas las tareas se revisen en algún momento, es necesario establecer prioridades y seleccionar en una primera etapa aquellas que se denominan críticas, que son aquellas en las que una desviación puede ocasionar daños de cierta consideración. Por ello es importante que previamente a desarrollar el sistema de observaciones, la empresa tenga un claro conocimiento de las áreas y puntos conflictivos de su proceso productivo con una visión nada restrictiva. El estudio histórico de accidentes, fallos, desperfectos, etc. que se han generado en los lugares de trabajo, y el diálogo sobre incidentes no registrados y que los trabajadores y mandos intermedios conocen, puede ayudar en gran medida en esta actividad selectiva.

No hay que olvidar por otra parte, que la evaluación de riesgos en los puestos de trabajo -obligación del empresario- es determinante, tanto para efectuar la selección de tareas críticas, como para establecer un programa de control de los riesgos, del que las observaciones planeadas han de formar parte.

Las actividades nuevas encierran muchas incógnitas hasta que los trabajadores se familiarizan con las mismas, independientemente de que se haya establecido un método de trabajo que habrá necesariamente que analizar y revisar. Por ello todo trabajo nuevo debería tener la consideración de "crítico" hasta que se demuestre lo contrario a través de completas observaciones del mismo.

Precisamente las tareas en las que existen procedimientos escritos de trabajo que es de suponer son las que tienen cierta criticidad requieren atención preferente. A título de ejemplo y con carácter no exhaustivo se indican en la fig. 2 algunas de las tareas o circunstancias que deberían tener procedimientos escritos de trabajo, por su normal peligrosidad.

- Operaciones normales con riesgo de graves consecuencias (empleo de sustancias o procesos químicos peligrosos, máquinas, instalaciones energéticas -calor, electricidad, trabajo en altura-, etc.).
- Trabajos en condiciones térmicas extremas (calor o frío).
- Operaciones en espacios confinados.
- Operaciones con aporte de calor en lugares o instalaciones con peligro de incendio o explosión.
- Situaciones de emergencia.
- Control de las actividades de subcontratas.
- Intervenciones de personal foráneo en instalaciones.
- 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.
- Trabajar solo o alejado de su lugar habitual de trabajo.

**Fig. 2: Actividades típicas que requieren procedimientos escritos de trabajo**

Respecto a las personas a observar, aspecto también clave de la observación, cabe indicar la especial atención de los nuevos trabajadores, y de aquellos que hayan estado sujetos a un cambio de puesto de trabajo.

También aquellos trabajadores que han tenido actuaciones deficientes o arriesgadas requieren mayor atención.

Por otra parte, aquellos trabajadores que por su profesionalidad gozan de prestigio por la calidad de su trabajo merecen ser también considerados a la hora de priorizar la observación, ya que posiblemente de ellos se obtendrán interesantes aportaciones para mejorar los métodos de trabajo, que es uno de los objetivos importantes de la observación.

## **Asignación de funciones y responsabilidades**

Es necesario que la dirección de la empresa defina claramente el papel que tienen las observaciones en su sistema de gestión, y luego asigne las funciones y responsabilidades de esta actividad.

La observación es una actividad propia como se ha dicho de los mandos inmediatos de los trabajadores y por tanto deben ser ellos los directamente implicados. Ahora bien en la fase de adiestramiento de los mismos deben actuar conjuntamente los mandos de niveles jerárquicos superiores, de los distintos ámbitos en que se estructura la empresa.

En todo caso es conveniente que con cierta periodicidad se actúe de esta manera ya que favorece un mayor compromiso visual de los directivos y un mejor control de la calidad de la actividad.

Todas las personas que deban efectuar observaciones, además de disponer de los medios y criterios para realizarlas, deberían tener asignados objetivos numéricos, fijando el número mínimo a realizar en períodos de tiempo (meses/año).

## **Programación de las observaciones**

A la hora de programar las observaciones es importante revisar todos los aspectos clave relacionados con las tareas afectadas. Los resultados de las observaciones anteriores, los puntos clave de la tarea, los procedimientos escritos de trabajo cuando existan, etc. Todo ello nos ayudará enormemente a preparar la actividad a realizar.

La programación anual de observaciones se desarrollará de acuerdo a objetivos establecidos, de tal forma que la mayor parte de puestos de trabajo de la empresa queden afectados por esta actividad preventiva, con la dedicación suficiente.

## **Realización de las observaciones**

Una práctica aceptable de esta actividad, además de haber cubierto el proceso de formación y adiestramiento en la misma, requiere tomar en consideración una serie de pautas entre las que se destacan las 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.

### **Eliminar distracciones o interrupciones**

La actividad debe ser desarrollada con naturalidad, preferiblemente anunciada a la persona a observar y nunca a escondidas, pero tampoco debe provocar alteración alguna en la tarea observada. Tampoco es recomendable que la actividad observadora sea interrumpida mientras no se complete el tipo de revisión prevista ya sea ésta parcial o completa.

### **Captar la situación global del trabajo que se realiza**

Hay que evitar perderse en detalles sin importancia que pueden dificultar el entendimiento de la globalidad del procedimiento de trabajo y de los aspectos clave del mismo. Cuando sea necesario habrá que repetir la observación para lograr tal objetivo.

### **Recordar lo visto**

La observación requiere de un esfuerzo de atención para retener mentalmente lo que se ve. Si bien el formulario guía debe ser una ayuda, puede convertirse en un elemento limitador si se simultánea la observación con su cumplimentación, ya que podrían eludirse fácilmente aspectos no suficientemente contemplados visualmente. Por ello es recomendable solo marcar alguna cuestión del formulario, para cumplimentarlo una vez finalizada la observación, incluso en presencia de la persona observada.

### **Evitar supeditarse a ideas preconcebidas**

Las ideas preconcebidas sobre la persona o la tarea pueden constituir una limitación de la propia capacidad observadora. La preparación de la observación y los antecedentes que ésta nos aporte no debieran interferir en la actitud abierta que requiere toda interpretación objetiva de la realidad.

Adelantarse a la intención de las acciones de las personas observadas, creyendo comprender a nuestra manera la situación y las razones que la provocan puede conducir a errores considerables. De la misma forma hay que evitar lo que podríamos denominar el "síndrome de la satisfacción en la búsqueda del fallo", que ciega también la capacidad observadora cuando las personas se atrapan ante la detección de una deficiencia cualquiera que consideran importante, emitiendo juicios de valor, no siendo capaces de proseguir la observación de la globalidad del trabajo con la atención requerida.



		MENTACION (c)	
		⊖	
		⊖	
		⊖	
		⊖	
		⊖	

Marcar cuando proceda

Enterado Responsable de Area

Indicar código (Ver cara B)

FECHA \_\_\_\_\_ FIRMA \_\_\_\_\_

### Modelo de formulario (cara B)

OBSERVACIONES ADICIONALES

#### RELACIÓN DE CÓDIGOS A UTILIZAR

CÓDIGOS DE TIPO DE RIESGO (a)	
<b>RIESGOS DE ACCIDENTE</b>	<b>RIESGOS DE ENFERMEDAD PROFESIONAL</b>
010 Caída de personas a distinto nivel	310 Exposición a contaminantes químicos
020 Caída de personas al mismo nivel	320 Exposición a contaminantes biológicos
030 Caída de objetos por desplomes o derrumbamiento	330 Ruido
040 Caída de objetos en manipulación	340 Vibraciones
050 Caída de objetos desprendidos	350 Estrés térmico
060 Pisadas sobre objetos	360 Radiaciones ionizantes
070 Choques contra objetos inmóviles	370 Radiaciones no ionizantes
080 Choques contra objetos móviles	380 Iluminación
090 Golpes/cortes por objetos o herramientas	
100 Proyección de fragmentos o partículas	<b>FATIGA</b>
110 Atramiento por o entre objetos	410 Física. Posición
120 Atrapamientos por vuelco de máquinas o vehículos	420 Física. Desplazamiento
130 Sobreesfuerzos	430 Física. Esfuerzo
140 Exposición a temperaturas ambientales extremas	440 Física. Manejos de cargas
150 Contactos térmicos	450 Mental. Recepción de la información
161 Contactos eléctricos directos	460 Mental. Tratamiento de la información
162 Contactos eléctricos indirectos	470 Mental. Respuesta
170 Exposición a sustancias nocivas o tóxicas	
180 Contactos con sustancias cáusticas y/o corrosivas	<b>INSATISFACCIÓN</b>
190 Exposición a radiaciones	510 Contenido
200 Explosiones	520 Monotonía
211 Incendios. Factores de inicio	530 Roles
212 Incendios. Propagación	540 Autonomía
213 Incendios. Medios de lucha	550 Comunicaciones
214 Incendios. Evacuación	560 Relaciones
220 Accidentes causados por seres vivos	
230 Atropellos o golpes con vehículos	

CÓDIGOS DE CONSECUENCIAS (b). *Cumplimentar sólo cuando se trate de riesgo de accidente*

<b>1 LEVE</b> Pequeñas lesiones o ILT no grave	<b>2 GRAVE</b> ILT considerado grave Lesiones que pueden llegar a ser irreversibles	<b>3 MORTAL</b>
---	---	-----------------

CÓDIGOS DE NIVEL DE DEFICIENCIA - N.D. (c)

<b>1 ACEPTABLE</b> Situación tolerable. Las deficiencias, de existir, son de escasa importancia	<b>2 MEJORABLE</b> Se han detectado anomalías a corregir, no determinantes de los posibles daños esperados	<b>3 DEFICIENTE</b> Se ha detectado alguna anomalía determinante de los posibles daños esperados
--	---	---

CÓDIGOS DEL GRADO DE CUMPLIMENTACIÓN DE LAS MEJORAS ACORDADAS (d)

⊖ Aún no ha sido adoptada mejora alguna    ⊖ Aplicación parcial de la mejora    ● Mejora aplicada correctamente

### Datos de identificación

Los datos fundamentales son el Área o Sección de trabajo, la tarea o parte de la tarea a observar, la identificación del observador y de la persona observada, así como su antigüedad en el puesto, y la fecha en que se realiza la observación.

Es recomendable la firma del observador, por el compromiso que ha de representar la actividad y la fecha orientativa en que sería recomendable una nueva observación. Estas informaciones serán codificables en vistas a su procesamiento informático. Los códigos serán internos de la empresa.

## Descripción de trabajo de la tarea

Es recomendable indicar de forma simplificada el orden secuencial de las operaciones fundamentales en que puede subdividirse la tarea. El numerar las operaciones facilitará la interrelación con otras informaciones posteriores.

Cuando exista procedimiento de trabajo normalizado se especificará.

## Condiciones de trabajo de la tarea

Se trata de identificar los diferentes tipos de riesgos asociados a las operaciones, especialmente cuando las deficiencias o las causas que los generan sean dignas de mención y deban ser eliminadas.

Los tipos de riesgos pueden corresponder a riesgos de accidente, de enfermedad profesional/higiénicos, de fatiga, o de insatisfacción. Ver los correspondientes códigos en el reverso del formulario.

Aunque la observación no tiene necesariamente que ir asociada a la evaluación de los riesgos detectados, es al menos recomendable incluir informaciones complementarias que faciliten una posterior evaluación y al menos permitan una primera clasificación de deficiencias en vistas a priorizar su eliminación. En tal sentido cuando se trate de riesgos de accidente/incidente, habría que indicar el tipo de consecuencias normalmente esperadas: LEVE, GRAVE o MORTAL. Ante cualquier tipo de riesgo, habría que clasificar las deficiencias que lo originan al menos en tres niveles: ACEPTABLE, MEJORABLE o DEFICIENTE.

Se entiende por nivel ACEPTABLE, cuando los posibles daños esperados sean de escasa importancia o la posibilidad de daño sea muy baja.

Se entiende por nivel MEJORABLE, cuando la situación no es tolerable, aunque las anomalías a corregir no requieren una intervención urgente, ya que **no son determinantes** de los daños esperados, aunque éstos puedan ser de cierta importancia.

Se entiende por nivel DEFICIENTE cuando las anomalías **son determinantes** de los posibles daños esperados, requiriéndose una corrección sin demora de las mismas.

## Verificación de estándares asociados a la tarea

A modo de cuestionario de chequeo se han incluido seis campos de información estrictamente interrelacionados con el correcto desarrollo de la tarea, en base a estándares que deberían haber sido establecidos previamente. Estos son los siguientes:

1. **Procedimiento de trabajo:** De acuerdo a los criterios anteriormente apuntados. Se refiere evidentemente a los procedimientos escritos que debieran existir en determinadas operaciones.
2. **Adiestramiento en la tarea:** Formación y destreza de necesaria adquisición para la realización del trabajo.
3. **Equipos y herramientas:** Se refiere al empleo de útiles generalmente portátiles, sean mecánicos o manuales, para la correcta ejecución de la tarea sin riesgo de accidente o enfermedad y con esfuerzos mínimos.
4. **Equipos de protección personal:** En aquellas situaciones en que sea necesario su uso para minimizar la gravedad de los daños personales.
5. **Instalaciones fijas asociada a la tarea:** Se refiere a aquellas instalaciones o parte de las mismas que puedan entrar en contacto con el personal y generar algún tipo de agresividad.
6. **Entorno, orden y limpieza:** Es importante que el entorno en el que se realice la tarea esté ordenado y limpio, por su contribución a la calidad y seguridad de la tarea.

Estos seis aspectos mencionados deberían ser evaluados globalmente según los mismos tres niveles anteriormente citados para la clasificación de deficiencias generadoras de riesgos, y con su mismo significado. La única salvedad es que, el nivel ACEPTABLE para: el procedimiento de trabajo, los equipos y herramientas, los equipos de protección personal y las instalaciones fijas asociadas a la tarea, tendrían el significado adicional, de que aunque no existan, tampoco se precisen.

La respuesta MEJORABLE o DEFICIENTE a cualquiera de estos seis aspectos exigiría consecuentemente indicar cuáles de las tres razones apuntadas en el formulario se producen. La primera de tales razones corresponde estrictamente a un fallo de gestión del responsable de Área, en cambio las otras dos razones aunque también indican fallos de gestión, representan en cierta medida una contribución anómala de quien ejecuta la tarea.

## Actuaciones singulares

Se ha previsto remarcar en el formulario dos tipos de actuaciones singulares, las que denominaremos **actos engañosos**, que son aquellos cambios de conducta de la persona, precisamente al percibir que está siendo observada. Por ejemplo colocarse la protección personal, dejar de fumar en una Área en que está prohibido, etc., a fin de evitar incumplir la norma establecida. Por otra parte están aquellos **actos destacables** por su valor positivo que habrá que aprovechar de alguna forma.

## Mejoras acordadas y control de las mismas

Las mejoras a aplicar, como figura en el, mismo título deberían ser "acordadas" fundamentalmente entre observador y observado, aunque también con la participación de aquellas otras personas implicadas en su aplicación. En todo caso es importante que figure el nombre de la persona responsable de la mejora a adoptar y la fecha en que habría de estar completada. Mediante una sencilla simbología como la propuesta (un círculo dividido en dos zonas), podremos efectuar un seguimiento del grado de cumplimentación.

## Evaluación y control del sistema

De acuerdo a los objetivos planteados los mandos directos ejecutarán sus observaciones y cumplimentarán el formulario correspondiente. Una copia del mismo debería ser trasladada al responsable del Área para su conocimiento y actuación procedente. En último término este documento debería ser entregado al Servicio de Seguridad, a fin de efectuar las labores de seguimiento y control de la actividad, con las peculiaridades que cada empresa establezca.

El documento en su mismo dispone de la información necesaria para generar indicadores cuantitativos y cualitativos con los que evaluar la actuación de los observadores y la eficacia del propio sistema.

Es importante que el Servicio de Seguridad revierta debidamente tratada la información generada por los observadores, tanto a ellos mismos como al cuerpo directivo de la empresa.

La experiencia nos demuestra que la implantación del sistema de observaciones planeadas conlleva a una progresiva reducción de deficiencias detectadas en las tareas, a una mayor concienciación sobre la calidad y la seguridad de las mismas y correlativamente a una reducción de accidentes e incidentes.

## Bibliografía

(1) BESTRATÉN, M., y otros

**Evaluación de las Condiciones de trabajo en PYMES**

INSHT - Madrid. 1993

(2) BIRD, FRANK E. JR. Y GERMAIN GEORGE L.

**Liderazgo práctico en el control de pérdidas**

International Loss Control Institute.- LOGAWVILLE (Georgia) USA. 1990

(3) DAN PETERSEN

**Techniques of Safety Management**

ALORAY inco. NEW YORK. 1989

(4) DE LAS HERAS

**Las observaciones de trabajo. Método de evaluación de los riesgos en el lugar de trabajo**

PREVENCIÓN nº 129 - julio/septiembre 1994