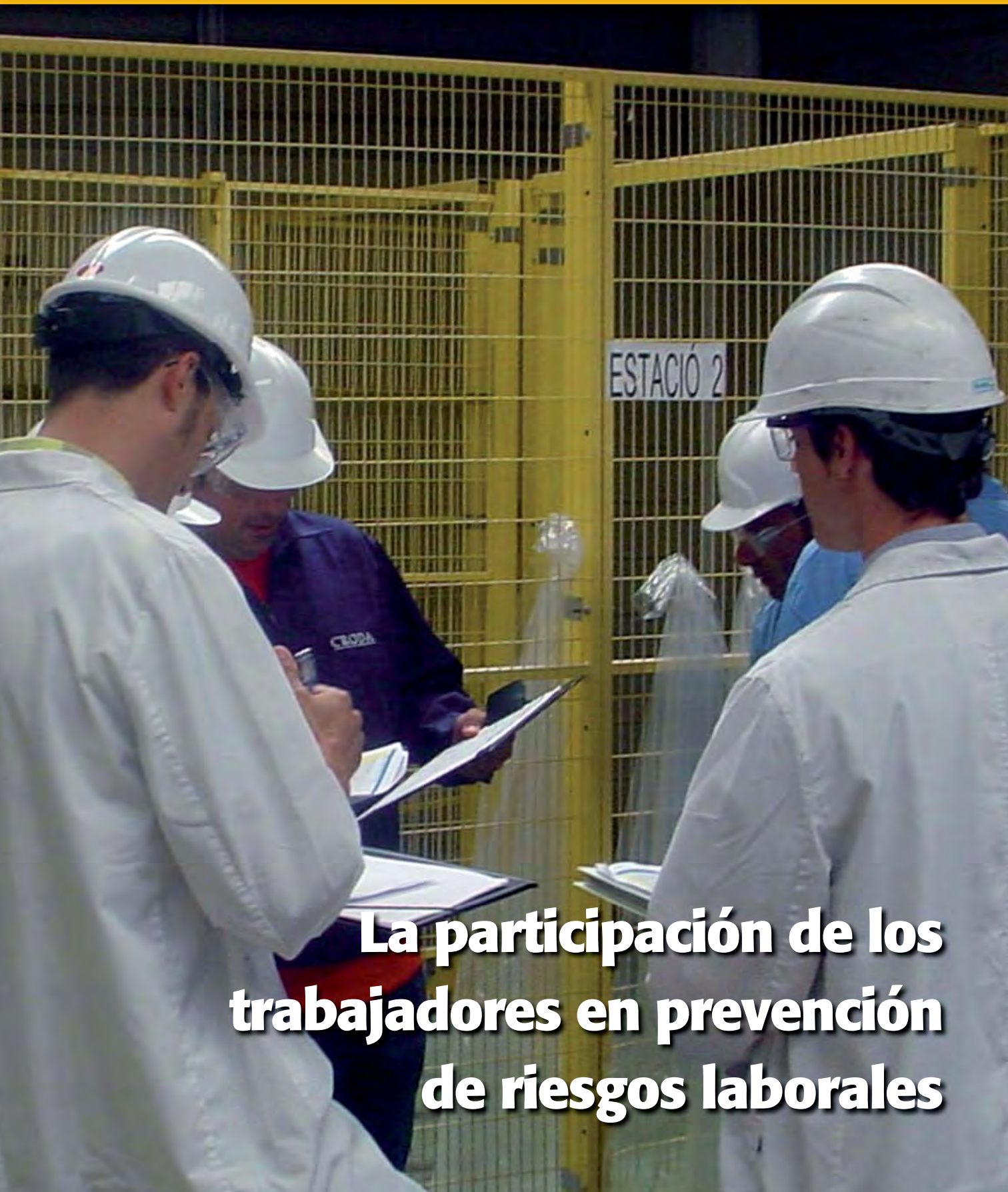


DOCUMENTOS



**La participación de los
trabajadores en prevención
de riesgos laborales**

La participación de los trabajadores en prevención de riesgos laborales

Manuel Bestratén Bellovi, Neus Moreno Saenz y Sofía Vega Martínez

Centro Nacional de Condiciones de Trabajo - INSHT

Este artículo recoge el contenido del “Taller de intercambio de experiencias y propuestas para la acción, respecto al tema de la participación”, celebrado el 23 de octubre de 2013 en el Centro Nacional de Condiciones de Trabajo del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (CNCT-INSHT), en el marco de la Campaña de la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo “Trabajando juntos para la prevención”. Esta campaña europea se ha llevado a cabo durante los años 2012 y 2013. Como se señala en la presentación de dicha campaña: “La responsabilidad última de la gestión de los riesgos corresponde a la empresa y a su alta dirección, pero sus esfuerzos están condenados al fracaso si los trabajadores no participan activamente. Por este motivo, la presente campaña hace especial hincapié en la importancia del liderazgo ejercido por los directivos, en paralelo con la participación activa de los trabajadores”.

INTRODUCCIÓN

Al taller fueron invitados diferentes actores que intervienen en la prevención (administración pública, organizaciones patronales y sindicales, servicios técnicos de prevención y sector académico). Así mismo, se invitó a dos empresas: Crodamevisa y Codomiu, para que explicasen su experiencia de cómo construyeron el proceso de participación.

Los objetivos del taller eran dos:

- Compartir experiencias y conocimientos de los procesos de participación, enfati-

zando en los factores que la favorecen y en los que la dificultan y cómo abordar los segundos.

- Elaborar orientaciones y propuestas para la acción en base a buenas prácticas recomendables.

La convocatoria al taller se orientó hacia las siguientes preguntas: *¿Consideran que la reglamentación favorece suficientemente la participación en la prevención de riesgos laborales? ¿Cómo fundamentar el sistema preventivo en el valor de la participación? ¿Cuáles son los elementos que favorecen las dinámicas y procesos parti-*

cipativos en materia de prevención en las empresas? ¿Qué papel juegan los procedimientos de las actividades preventivas? ¿Cuáles son los principales factores adversos para la participación de la población trabajadora y sus representantes? ¿Cómo se integra el proceso participativo en la organización? ¿Cuáles suelen ser los obstáculos con los que hay que enfrentarse en un proceso de cambio? ¿Cómo han podido superarlos? ¿Cuáles son los factores clave de éxito del proceso?

Este documento ha sido consensuado con las personas que participaron en el taller y que son citadas en el Anexo.

CONTEXTUALIZANDO EL DEBATE

Con el objetivo de contextualizar las reflexiones y propuestas que aparecieron en el debate, se indican algunos elementos claves de la "participación". Como señala la Agencia Europea (1): "Los directivos no tienen en sus manos la solución a todos los problemas... Los trabajadores y sus representantes poseen amplios conocimientos y experiencia sobre el mejor modo de realizar el trabajo y sobre la forma en que ello les afecta", y añade: "La participación es un proceso donde los diferentes agentes de la empresa: hablan entre sí, prestan atención mutua a sus preocupaciones, buscan y comparten opiniones e información, tienen en cuenta las opiniones de cada parte, toman decisiones conjuntamente y se fían y se respetan unos a otros".

Estas acertadas reflexiones contienen los principales elementos que conforman la definición de participación que se consideran en este documento:

- La participación es recuperar el conocimiento, experiencia y capacidad de propuesta de las personas trabajadoras y sus representantes.
- La participación es un proceso que requiere unos espacios y normas de funcionamiento.
- La participación persigue, como objetivo final, la toma de decisiones de forma conjunta.

Pere Boix y Laurent Vogel (2) señalan que participar es implicarse en un proceso, y recogen cuatro categorías de participación: la información, la consulta, la negociación y la codecisión.

La *información* es un elemento importante e indispensable para la participación. La *consulta* la definen como contar con el punto de vista de los trabajadores, pero



manteniendo por parte del empresario la capacidad de decisión. Un nivel más de la participación es la *negociación* o proceso a través del cual se pretende llegar a acuerdos específicos sobre cuestiones que vinculan a las partes. Y por último, la *codecisión*, que es el procedimiento de toma de decisiones de forma conjunta. En la normativa española y, en concreto, en el artículo 64 del Estatuto de los Trabajadores (3) se definen los conceptos de información y consulta: "La información es la transmisión de datos por el empresario al comité de empresa, a fin de que éste tenga conocimiento de una cuestión determinada y pueda proceder a su examen. Por consulta se entiende el intercambio de opiniones y la apertura de un diálogo entre el empresario y el comité de empresa sobre una cuestión determinada, incluyendo, en su caso, la emisión de informe previo por parte del mismo".

Cuando analizamos la participación es importante tener en cuenta que existen dos formas de materializarse: la que se denomina formal o representativa, normalmente ejercida a partir de la representación legal de la población trabajadora, y, en España, a partir de la figura de los delegados de prevención y la participación directa de

los trabajadores. Actualmente existe un número importante de estudios y publicaciones que analizan el impacto positivo de la participación formal en la gestión y objetivos de la prevención de riesgos laborales en las empresas (4) (5) (6).

Por otra parte, la participación, mediante sus diversas vías de actuación, es determinante para poder intervenir y controlar con éxito los riesgos psicosociales, esos riesgos que emergen con fuerza en nuestras sociedades "desarrolladas" (falta de autonomía, trabajos rutinarios carentes de contenido, ritmos elevados, malas relaciones, etc.) y cuyos efectos nocivos, como las alteraciones de la salud mental, están siendo ya una de las causas principales de pérdida de salud y de baja laboral entre la población trabajadora. Una participación que debe favorecer que, de forma conjunta, podamos desarrollar nuevas maneras de trabajar más saludables y eficientes.

El valor de la participación en las organizaciones debería desarrollarse en coherencia con otros valores universales con los que se vincula, como la libertad, la comunicación, la cooperación y la transparencia; por supuesto, respetando los derechos legales en el trabajo para así responder y

conjugar las necesidades de las personas y de las organizaciones en un medio que exige evolucionar para poder construir un mundo laboral que sea más justo y saludable, pero, también, más eficiente y competitivo. El miedo y el sentimiento de impotencia son represores de tal necesidad de participar, lo que aísla a las personas y las desprotege.

Es posible que sea utópico pensar que los trabajadores lleguen a sentir las organizaciones en las que trabajan como propias ante las dificultades existentes tanto a nivel interno como externo a estas. Pero, irremisiblemente, ninguna organización por importante que sea puede tener futuro alguno, en un mundo globalizado y competitivo como el que vivimos, mientras los trabajadores no se sientan respetados y tratados de forma justa en el trabajo que realizan, en un marco de libertad y de participación que favorezca y donde se reconozca su compromiso y el aporte creativo. Por tanto, la

Los modelos avanzados de gestión empresarial actualmente en boga avalan la importancia del valor de la participación y su integración en la cultura empresarial

participación es clave para la sostenibilidad empresarial.

La participación de las personas trabajadoras en el diseño, implantación y seguimiento del sistema de prevención de riesgos laborales es condición esencial para que este sea eficaz y se consigan los logros esperados: riesgos laborales controlados bajo unas condiciones de trabajo dignas en entornos de trabajo saludables, prevención integrada en el sistema general de gestión y, cómo no, trabajadores satisfechos con lo que hacen y cómo lo hacen.

A continuación se presentan de manera sintetizada los principales resultados del estudio europeo en torno a la participación, a partir de la encuesta Esener realizada por la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo en 2009^{vi}:

1. En los centros de trabajo en los que existe Representación Legal de los Trabajadores (RLT) hay más probabilidades de que la dirección asuma un compromiso con la prevención y de que se adopten medidas preventivas.
2. En aquellas situaciones en las que la RLT, sobre todo cuando esta es específica en materia de seguridad y salud, se combina con un alto compromiso de la dirección, se observa una asociación positiva en relación con la existencia de una política de prevención, la recogida de datos sobre enfermedades profesionales y los controles periódicos en torno a la seguridad y salud.
3. También se observa un impacto en la percepción de los trabajadores. Así, en las empresas donde existe RLT y un alto compromiso de la dirección, los trabajadores tienen casi 10 veces más probabilidades de referir que en su empresa se aplica una política de prevención que en los casos en que no existe RLT y el compromiso de la dirección es escaso.

4. Cuando existe RLT y actúa en un contexto apropiado es más probable que exista una gestión de la prevención más eficaz. En concreto, se identifican los siguientes factores favorecedores: compromiso de la dirección, formación global, disponer de un sistema y mecanismos de apoyo (servicio de prevención) y existencia de un papel activo y reconocido de la plantilla.

5. Se observan diferencias entre los países. El porcentaje de empresas con RLT y alto compromiso de la dirección es más alto en los países escandinavos que en los países del sur de Europa, entre ellos España.

APRENDIENDO DE LAS EXPERIENCIAS

Como base de reflexión del taller, se presentaron dos experiencias de empresas exitosas en participación: Croda-Mevisa, centro de producción de materias primas para especialidades cosméticas y farmacéuticas, y Codomiu, productora en el sector del cava. Ambas empresas coinciden en ser un referente en su actividad por la calidad de lo que producen y la forma en que lo hacen. Disponen de distintivos y reconocimientos públicos en materia de calidad, medio ambiente y prevención de riesgos laborales.

Aspectos destacables comunes en su proceso de participación han sido: el compromiso visible de la dirección en el proyecto, la implicación de la RLT y el haber contado con apoyo del servicio de prevención y de personas expertas externas para favorecerlo. No obstante, cada una de las dos experiencias se caracteriza por una serie de peculiaridades en materia de participación, que a continuación se exponen.

El proyecto de participación de **Croda** (7), que fue distinguido por la Agencia Europea como candidata al galardón europeo

de buenas prácticas, se inició el año 2011 con una perspectiva bianual. El sistema preventivo desarrollado se había demostrado eficaz, pero se tomó conciencia de que se estaba cayendo en cierta complacencia, más cuando en una encuesta de clima laboral la plantilla mostró ciertos signos de insatisfacción. Por ello se consideró que el mejor revulsivo podía ser la puesta en marcha de un proyecto específico altamente participativo con el fin de introducir mejoras en todos los ámbitos de los procesos productivos.

Se creó un equipo interdisciplinar estable de trabajo constituido por representantes de la dirección y parte de la RLT, así como por el Servicio de Prevención Propio. Este equipo contó con el asesoramiento de personal técnico del Centre de Seguretat i Salut en el Treball de Girona, perteneciente a la Generalitat de Catalunya. Se deja constancia de que fue muy provechoso que hubiera una autoridad externa en la materia para darle mayor fuerza al proyecto. Se estructuró una participación abierta de la plantilla de producción realizada mediante técnicas de observación directa en los puestos de trabajo. Las propuestas de mejora surgieron de las propias observaciones preventivas, de las inspecciones y revisiones internas y, por supuesto, de las discusiones con el personal involucrado. La decisión de su implementación se acordó en el equipo interdisciplinar.

En este proyecto se han aplicado, en año y medio, 70 acciones de mejora que han sido acordadas grupalmente con una inversión de unos 120.000 euros. La fórmula de éxito se puede resumir en cuatro elementos: la aceptación de un reto por parte de todos los actores, la participación de todo el personal implicado, la profesionalidad y la implicación mostradas y, finalmente, el haber trabajado "out of box", es decir, fuera del contexto rutinario del día a día. Se procuró que todas las soluciones fueran divulgadas al conjunto de la plantilla.

La buena disposición y colaboración de la plantilla y sus representantes ha sido indudablemente el factor clave de éxito, pero el liderazgo por parte de la dirección ha sido lo que ha permitido generar la confianza necesaria. La colaboración externa de la autoridad laboral ha reforzado con creces el compromiso de las partes. No ha habido situación de conflicto alguno respecto a la componente económica de las inversiones a realizar.

Los representantes de Croda expresaron que es esencial mantener su organización y sus procesos productivos en un sistema de mejora permanente, habiendo constatado que resulta extraordinariamente positivo que la prevención se integre en su proceso de innovación y de mejora permanente para perseguir la excelencia.

La experiencia de **Codorniu** surgió en el ámbito de la organización del trabajo para dar cumplimiento a la obligación legal de realizar la evaluación y prevención de los riesgos psicosociales (8).

La iniciativa fue de los Delegados de prevención, que plantearon en el Comité de Seguridad y Salud la necesidad de evaluar y propusieron una herramienta para hacerlo: el CoPsoQ-istas21. La dirección aceptó la propuesta entendiendo que las condiciones podían facilitar que el proceso de evaluación-intervención fuera más exitoso. Se consiguió una participación del 79% de la plantilla.

Se utilizaron diversos mecanismos participativos:

- Un *grupo de trabajo* (GT) formado por representantes de la dirección y RLT, con el asesoramiento del servicio de prevención. Es el encargado de acordar e implementar cada una de las actividades del proceso de evaluación-intervención.

- La respuesta a un *cuestionario* con el fin de identificar, localizar y valorar los riesgos psicosociales en la empresa.

- *Círculos de prevención* (CP) formados por la plantilla (trabajadores y encargados) y creados con el objetivo inicial de enriquecer el trabajo. Tiene por objeto "establecer mecanismos de decisión grupal en la toma de decisiones relativas a la propia tarea y sección". Se diseñaron como acción preventiva destinada a disminuir la exposición a varios factores de riesgo psicosocial, aplicable como experiencia piloto en dos secciones de producción.

Desde el inicio de la experiencia (2001), los mecanismos y procesos participativos y las modalidades empleadas se han ido adaptando a las necesidades y prioridades que han ido surgiendo. Los CP se pusieron en marcha en 2006 en dos grupos piloto, elegidos por reunir unas condiciones que se consideraban óptimas para implantar una experiencia de estas características (grupo consolidado, con gran experiencia en su trabajo, con presencia de un delegado de prevención que también pertenecía al GT y podía ayudar en el seguimiento). Después fueron extendiéndose a otras áreas de producción y, finalmente, al conjunto de la empresa. Han variado en frecuencia, periodicidad de las sesiones y época en que se celebran, ajustándose a los ciclos de producción (actualmente se celebran durante el primer semestre del año, mientras que en el segundo no se realizan porque las necesidades productivas son más intensas). También se ha ampliado el contenido de los temas tratados, yendo más allá de asuntos estrictamente relativos a salud laboral.

A lo largo de este periodo de tiempo ha habido cambios en la dirección y en el servicio de prevención, que podrían haber puesto en peligro la dinámica participativa. Sin embargo, se ha sabido pre-

■ **Tabla 1** ■ **Resumen de las características principales de las dos experiencias presentadas**

	EMPRESA	
	Croda	Codorniu
Objetivo	Impulsar nuevas estrategias de sistematización de mejoras e innovación para conseguir una integración más eficaz de la prevención.	Aprovechar la exigencia legal de realizar la evaluación de riesgos psicosociales para potenciar la participación.
Iniciativa	Dirección y Servicio de Prevención Propio.	Delegados de prevención y Servicio de Prevención Propio.
Inicio/perspectiva	2011 Perspectiva: en principio, bianual.	Grupo de Trabajo: 2001. Círculos de prevención: 2006, Implementación en toda la empresa a partir de 2008. Perspectiva: proceso continuado.
Mecanismos participación/ Actores clave	Grupo de Trabajo compuesto por: operarios producción y mandos directos, servicio prevención propio, dirección, representantes trabajadores, asesores externos (Departament Treball Generalitat Catalunya).	Grupo de Trabajo compuesto por: dirección, RLT, servicio de prevención propio, asesores externos (SPA, asesor sindical). Círculos de Prevención compuestos por: operarios de planta y encargados (grupos piloto en 2 secciones de producción). Después extendido al resto de secciones de producción y, finalmente, a estructura (personal técnico y/o administrativo y mandos directos). Otros agentes externos: formadores.
Resultados	70 medidas implementadas, unos 120.000 € inversión. Mejora liderazgo activo de dirección y SPP. Mejora concienciación y cooperación de trabajadores en SST.	Año 2013: 62 medidas implementadas, provenientes de los Círculos de Prevención de 8 grupos diferentes actualmente en marcha. Traducción a eficiencia: ahorro generado por las propuestas implementadas. Incorporación de las propuestas en el convenio colectivo de empresa. Disminución de la exposición a factores de riesgo psicosocial.

servar algo que ya funcionaba y mostraba probadas evidencias de ser efectivo. Los CP se consideran consolidados desde 2008.

Buena parte de las propuestas de los CP ha sido finalmente implantada, y corresponde a mejoras en las instalaciones y equipos (ergonómicas, ambientales, de seguridad), así como a modificaciones en los procedimientos de trabajo. De todos modos, la empresa no valora exclusivamente los resultados cuantitativos, conscientes de

la complejidad de algunas medidas que requieren mayor tiempo para implementarse y también conscientes de los beneficios intangibles de la experiencia participativa. Algunas de las medidas fruto de los CP se han introducido en el convenio colectivo, como una prueba de la consolidación de los resultados.

Por otra parte, lo que sí se ha constatado cuantitativamente es una disminución en la exposición a factores de riesgo psicosocial, evidenciada en la nueva evaluación

específica de estos riesgos, que tuvo lugar el año 2005.

El enfoque a largo plazo, sostenido por el compromiso evidente de la dirección, el consenso entre delegados y servicio de prevención propio, o la implicación de la RLT, son los principales factores de éxito en esta experiencia. Así mismo, se concede una gran importancia al papel del asesoramiento externo y a la formación, contratada externamente, que permitió capacitar a los agentes implicados para una participación activa y eficaz.

En la Tabla 1 se resumen las principales características presentadas por las dos empresas.

LA NORMATIVA FACILITA LA PARTICIPACIÓN

En el debate surgió el papel de la reglamentación como favorecedora o no de la participación. Se expresó una opinión generalizada de que la norma puede apoyar las dinámicas participativas sobre todo en aquellas empresas que cuentan con delegados de prevención.

El marco reglamentario en prevención de riesgos laborales y el propio Estatuto de los Trabajadores detallan una serie de requisitos en relación con el derecho de consulta y participación de los trabajadores en materia de seguridad y salud laboral. Las reformas legislativas habidas en este campo han ido en la línea de mejorar tal nivel de participación, y son diversos los reglamentos y las guías técnicas y directrices del INSHT que desarrollan cuestiones específicas. Destacamos de manera sintetizada las siguientes, con indicación de sus referencias de origen:

- El empresario debe consultar a la plantilla (con la debida antelación y, de existir, a través de sus representantes) las decisiones que prevé adoptar que

puedan tener efectos sustanciales sobre la seguridad y salud de los trabajadores (18.2/33 LPRL) y, en especial, las relativas al plan de prevención (1.2 RSP), la organización de los recursos preventivos (33.1.b/39.1.a LPRL; 30.4 RSP), la evaluación de los riesgos (36.2.a LPRL; 1.2/3.2/6.2 RSP) y la planificación de la prevención (1.2 RSP).

- El empresario debe permitir la participación de los trabajadores en cuestiones relacionadas con la prevención en los términos legalmente establecidos (18.2/34 LPRL) y, en especial, debe facilitar a los delegados de prevención la información, la formación y los medios necesarios para el ejercicio de sus facultades (36.2/37.2 LPRL) y favorecer (cuando sea exigible) la constitución y funcionamiento del Comité de Seguridad y Salud proporcionándole, asimismo, lo necesario para el ejercicio de sus facultades.
- Es conveniente que el Servicio de Prevención asesore al empresario acerca del alcance, la ocasión, el destinatario y la forma de realizar los distintos tipos de consultas (4.3 Guía de Integración; 4.1.5 Guía de Calidad de los SP; 2.3.2 Guía de Simplificación documental).
- El Servicio de Prevención debe asesorar y asistir, entre otros, a la RLT, atender sus consultas y tener en cuenta sus observaciones (31.2 LPRL; 20.1.k RSP; 4.1.5 Guía de Calidad de los SP; 2.3.2 Guía de Simplificación documental).

Se establecen vías de participación de la plantilla a través de las actuaciones de los Delegados de Prevención y del Comité de Seguridad y Salud en empresas con plantillas superiores a 50 trabajadores, entre otros aspectos relevantes y que exceden a los meros requisitos de vigilancia y control. En particular, la Guía Técnica de Integración destaca la necesidad de que

los delegados de prevención participen en el diseño, implementación y seguimiento del sistema preventivo, compartiendo la información que este vaya generando. No puede pretenderse que los trabajadores cooperen con el desarrollo del sistema preventivo si no participan activamente en todo el proceso desde su inicio. No obstante, el proceso de desarrollo de la participación no es simple y requiere tiempo para su asentamiento en la cultura empresarial. La experiencia de Codorniu expuesta en el taller avala la importancia que tuvo en su organización la consolidación de su modelo participativo de círculos de prevención, perviviendo ante trascendentes cambios de dirección que en un momento determinado lo hicieron peligrar.

Hay que destacar que la Ley de Prevención de Riesgos Laborales (LPRL) propugna un modelo de gestión empresarial "participativo", basado a su vez en los principios esenciales de un sistema de calidad, y fundamentado en la mejora continua (Art. 14 de la Ley de PRL). Habría entonces que superar la conciencia equívoca de que el cumplimiento reglamentario es meramente un "coste", para optimizar tal participación como motor de cambio de la cultura empresarial, regida esta por valores y principios de eficiencia empresarial.

Ante los interrogantes planteados a las representantes de la Inspección de Trabajo de Cataluña y, sobre todo, ante la conveniencia de poder compaginar la labor inspectora de control con la de asesoramiento, estas plantearon la dificultad que ello conlleva. Normalmente, la intervención sucede ante situaciones que son conflictivas, ya sea porque la participación no existe o bien está mal planteada. Ante las mismas, sólo caben pautas de corrección. Por ejemplo, si el interlocutor en la empresa no funciona, se indica que hay que cambiarlo, pero no puede ofrecerse mucha más ayuda, ya que todo el proceso

de participación con sus variantes depende exclusivamente de la propia empresa.

LA PARTICIPACIÓN ES UN PROCESO

En el debate se remarcó en varias ocasiones que la participación es un proceso, entendiéndose como tal la toma de decisiones en el conjunto de las fases de una acción, es decir, en la definición de lo que se quiere conseguir, cómo se van a desarrollar las actuaciones y cómo se implementan las medidas preventivas. También se señaló que los procesos necesitan revisarse y adaptarse a los objetivos concretos que existen en cada momento, la realidad de la empresa, la evaluación que se hace de ella y, evidentemente, a la experiencia acumulada a lo largo de la intervención.

La participación con mayor valor añadido, la que se ha visto ejemplificada en las empresas que asistieron al taller, la que ha demostrado sus frutos en numerosas publicaciones vinculadas a la prevención de riesgos laborales, no suele constituir un hecho aislado en el devenir de una organización. Establecer dinámicas participativas en las empresas implica una importante inversión de tiempo, por lo que va ligada a una estrategia a medio-largo plazo, que necesita un apoyo constante de la dirección y unas condiciones que garanticen su credibilidad y utilidad. Está implícita, por tanto, la idea de proceso, de sucesión de etapas que se van desarrollando a medida que se consolida una cultura participativa en la organización. Pretender ir demasiado deprisa, o saltarse fases, puede poner en peligro el conjunto del proceso y sus resultados.

Por otro lado, no existe el modelo idóneo de participación, ni parece adecuado que este se imponga a la fuerza (por ejemplo, mediante sanción de la autoridad laboral), o desde fuera (por ejemplo, por decisión de un asesor externo). La finalidad es lo que importa, mientras que

los mecanismos son diversos: cada organización debe elegir y adaptar los suyos propios.

Las experiencias presentadas, así como las intervenciones de las personas asistentes al taller, permiten identificar ciertas etapas comunes que giran en torno a capacitar, crear confianza y articular sistemas concretos de participación.

1. Fase de diagnóstico y diseño. A menudo intervienen en ella los asesores externos que ayudan a definir la necesidad, oportunidad y objetivos de la implantación de un proceso participativo activo en la empresa, así como las fórmulas concretas más adecuadas. Existen diversas modalidades o formatos participativos, que tienen como ventaja la versatilidad y flexibilidad, permitiendo adaptarse a los objetivos definidos y recursos disponibles.

Suele crearse en un primer momento un grupo de trabajo, compuesto por representantes de los principales actores de la empresa más los asesores externos, que debe decidir, consensuar, en la medida de lo posible, la composición y funcionamiento de las modalidades participativas a implantar, así como definir la estrategia y metodología a seguir. Por ejemplo, en la experiencia de Croda, se partió del análisis de documentación de prevención disponible para confeccionar un listado de temas a explorar por parte del grupo.

En esta etapa es vital proporcionar a toda la plantilla información clara sobre el proceso que se pretende poner en marcha, sus objetivos y su utilidad. También la elección de los actores clave que van a intervenir en las distintas modalidades. Para desear participar, primero hay que saber para qué, de qué va a servir.

Así mismo es necesario disponer de objetivos estratégicos bien definidos y pequeñas metas inmediatas que permitan

avanzar para conseguirlos, y los resultados esperados consensuados.

La formación es otro componente esencial de esta etapa. Para iniciar un proceso de participación hace falta una capacitación previa. Hay que aprender a participar. Los distintos agentes (trabajadores, dirección, mandos,...) necesitan formación específica para esto. Los actores implicados deben disponer de los recursos, tiempo y confianza necesarios para intervenir activamente en un proceso participativo.

2. Fase de implementación. La puesta en marcha de las modalidades o fórmulas participativas que se hayan elegido supone un verdadero aprendizaje que requiere atención y tiempo. A menudo se comienza por un grupo piloto, en el que se den las condiciones óptimas, que tal vez luego se extienda a otras áreas o colectivos de la empresa.

Es importante que se formalice la recogida, análisis y priorización de las propuestas concretas obtenidas mediante la modalidad o modalidades participativas que se hayan puesto en funcionamiento. De otro modo, la creación de una dinámica de expectativas no cumplidas generaría desconfianza y resistencia frente a cualquier actuación posterior que pretendiera llevarse a cabo.

Resulta útil prever una figura que se encargue de controlar el funcionamiento de los mecanismos participativos que se hayan puesto en marcha. Entre sus funciones estaría la de detallar información necesaria sobre cambios o decisiones que el grupo participativo deba abordar y la de reconducir actitudes inadecuadas.

3. Fase de evaluación y reajuste. En realidad no es el final de ningún proceso, sino aplicar el principio de la continua mejora. Las dinámicas participativas requieren

tiempo y reajustes. No evitan el conflicto ni funcionan a la primera.

Hay que buscar fórmulas flexibles y adaptarlas a cada situación. Las dos experiencias presentadas en el taller son una muestra de ello. No se puede encorsetar la participación, ni empeñarse en utilizar un modelo predeterminado.

Las organizaciones son algo vivo, en constante movimiento. Cambios en las condiciones socio-económicas, en las condiciones de producción o de calidad, cambios tecnológicos, organizativos, fusiones de centros, cambios en las personas que ejercen papeles relevantes en un proceso participativo (dirección, pero también delegados, mandos intermedios, etc.) son algunos de los aspectos que pueden afectar al proceso y requerir adaptaciones y ajustes.

En la Tabla 2 se presenta un resumen de las principales características de las fases del proceso de participación.

Indicadores de evaluación. Un elemento necesario para normalizar las dinámicas y mecanismos participativos en las organizaciones es disponer de indicadores que permitan comprobar los avances y frutos de la participación. Al igual que en otros ámbitos de la gestión, sería recomendable contar con indicadores cuantitativos y cualitativos, tanto sobre el resultado como sobre el proceso. Para evaluar las actuaciones es necesario tener bien definidos los objetivos y los procesos.

Resultado

En cuanto al resultado, la eficiencia económica de las medidas finalmente aplicadas podría ser uno de los ejes a desarrollar. Los costes directos de los programas participativos suelen incluir horas de trabajo empleadas y actividades formativas y/o de asesoramiento encargadas a profesionales externos (o internos). A ello habría que su-

Tabla 2 Principales características de las fases del proceso de participación

Fases	Para qué	Quién
1. Diagnóstico y diseño	<ul style="list-style-type: none"> - Definir la necesidad y objetivos del proceso participativo. - Establecer las fórmulas participativas más adecuadas. - Definir la metodología a seguir. - Proporcionar capacitación específica a las personas intervinientes. - Informar al conjunto de la plantilla. 	<ul style="list-style-type: none"> - Agentes internos: dirección, asesores/responsables de prevención, representantes de los trabajadores, personal de estructura. - Personal asesor externo.
2. Implementación	<ul style="list-style-type: none"> - Poner en marcha/conducir las actividades participativas y hacerlas duraderas. - Asegurarse de que se abordan los objetivos. - Involucrar al conjunto de la plantilla. 	<ul style="list-style-type: none"> - Agentes internos: opcionalmente, alguno/s de la etapa 1. - Trabajadores y mandos intermedios voluntarios y con ciertos requisitos: legitimidad, experiencia/ conocimiento sobre condiciones de trabajo y sobre el servicio/proceso productivo desarrollado, capacidad de diálogo. - Personal asesor externo: opcionalmente, colaborando en el desarrollo de las fórmulas adoptadas.
3. Evaluación y reajuste	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicar y registrar indicadores de seguimiento (cuantitativos y cualitativos, sobre proceso y resultados). - Modificar/adaptar las fórmulas participativas adoptadas. - Visualizar los resultados frente al conjunto de la plantilla. 	<ul style="list-style-type: none"> - Agentes internos: opcionalmente, alguno/s de las etapas 1 y 2. - Personal asesor externo: opcionalmente.

mar las inversiones necesarias para aplicar las medidas propiamente dichas (adaptación o modificación de instalaciones, equipos o procedimientos de trabajo, etc.).

A menudo las acciones propuestas pertenecen al ámbito de las condiciones de trabajo ambientales, ergonómicas o de seguridad. Es factible cuantificar el ahorro generado por dichas medidas, que suelen disminuir sensiblemente pérdidas económicas previamente evaluadas en la empresa.

Establecer y consolidar en las organizaciones mecanismos efectivos de participación resulta, en sí misma, una medida preventiva que disminuye la exposición a diversos factores de riesgo psicosocial. Por tanto, uno de los resultados de este tipo de intervenciones puede cuantificarse mediante la reducción y mejor control de la exposición a este tipo de riesgos. El incremento del nivel de satisfacción de los trabajadores implicados en el proceso es evidentemente un resultado a alcanzar, que está asociado a la calidad de las acciones realizadas.

Los procesos participativos suelen mejorar los canales comunicativos y la eficacia

productiva. Pero, además, contribuyen a mejorar la exposición psicosocial relacionada con el soporte social en las relaciones laborales, lo que debería suponer una repercusión económica a medio-largo plazo para la empresa.

Por último, algunas organizaciones consiguen darle aún mayor credibilidad a la participación llevando algunos de sus resultados al convenio colectivo, como ocurre en la experiencia de Codorniu.

Proceso

La participación voluntaria de los distintos actores, el contenido de sus propuestas y la materialización de las mismas dan sentido a la intervención. El propio proceso participativo sirve para que trabajadores, mandos y dirección vayan adquiriendo confianza; la evidencia de que resulta útil y se traduce en acciones reales implementadas acaba convenciendo a quienes mostraban reticencias en implicarse. Por tanto, uno de los aspectos clave es dotar al proceso de la mayor transparencia posible para el conjunto de la plantilla. La tarea desarrollada en los espacios de participación debe hacerse visible para toda la organización.

Debe informarse periódicamente del estado de aprobación y aplicación de las medidas propuestas. Algunos de los mecanismos que las empresas participantes en el taller utilizan para este cometido son:

- Presentaciones públicas internas, realizadas por el GT, la dirección y las personas técnicas que dan soporte. Deben dirigirse a toda la plantilla para exponer el contenido de los grupos participativos, los resultados, etc.
- Organización de la comunicación a través del correo electrónico para que el "grupo de participación" pueda facilitar la información a trabajadores en turno nocturno, que trabajan aislados, en prácticas o que rotan turnos.
- Paneles informativos en las dependencias de la empresa.

Puede ser un valor estratégico para la empresa hacer difusión externa dando a conocer, mediante publicaciones, presentaciones públicas en eventos o foros profesionales, su experiencia en procedimientos participativos en prevención.



La satisfacción de los agentes directamente involucrados en la dinámica participativa son también indicadores de proceso. Pueden emplearse sistemas formales como actas, grupos de discusión, etc.

Las tasas de participación voluntaria también pueden ser un buen indicador para evaluar el grado de consolidación y confianza que genera el proceso en el conjunto de la plantilla.

FACTORES QUE FAVORECEN O DIFICULTAN LA PARTICIPACIÓN

Como se había planteado en la preparación del taller, uno de los temas que surgieron en el debate fue en torno a los elementos que favorecen o dificultan los procesos de participación. Hay que señalar que la mayoría de intervenciones situaron las reflexiones en positivo, es decir, señalando los elementos que la favorecen.

Existencia o no de un contexto general que favorece la participación.

Hace referencia a condiciones generales de la gestión de la prevención que, de no existir, deberían promoverse activamente, ya que se muestran muy relacionadas con el éxito de los procesos participativos, como son:

- Consolidación de un cierto grado de madurez en lo que se refiere a la

gestión de la prevención: riesgos evaluados y controlados o en proceso de estarlo, existencia de procedimientos de gestión eficaces, implantados desde hace tiempo.

- Confianza y credibilidad en las políticas de salud laboral y en las personas técnicas de prevención.
- Clima de diálogo y respeto en las relaciones laborales.
- Visión de la prevención como un proceso social y técnico en el que el conjunto de actores de la empresa aportan su conocimiento y experiencia con el objetivo de identificar e implementar las mejores acciones preventivas.

No obstante, la madurez y trayectoria previa recorrida en salud laboral no tienen por qué ser un requisito imprescindible para poner en marcha procesos participativos. Es más, estos podrían constituir una buena forma de empezar a caminar en prevención.

El clima de diálogo no exige de los conflictos de intereses en la empresa, ya sea en la prevención de riesgos laborales o en otros ámbitos. Sería un error esperar que las dinámicas participativas solucionen cualquier discrepancia entre dirección y re-

presentantes de los trabajadores. Sí puede suponer una herramienta más que ayude a afrontar y resolver de la mejor manera posible los conflictos que pueden ir surgiendo en el seno de cualquier organización. Pero es importante, para que el proceso participativo se afiance y crezca, mantenerlo en la medida de lo posible blindado frente a los avatares de las relaciones laborales.

El hecho de que algunas prácticas de prevención requieran la participación, como un elemento clave para su ejecución, puede suponer de hecho una oportunidad para el inicio de procesos participativos. Así, algunos procedimientos de diferentes actividades preventivas (investigación de accidentes, revisiones periódicas, evaluaciones de riesgos, coordinación empresarial, etc.) son oportunidades de diálogo y de compromiso colectivo que, debidamente aprovechadas como vías de participación, ofrecerán mejores resultados tanto para la implantación de las mejoras acordadas, como para la generación de compromiso visible y la consiguiente percepción positiva de los trabajadores por el interés mostrado en el mejoramiento de sus condiciones de trabajo.

El papel de dirección debe ir más allá de consentir o delegar. De hecho, a menudo las experiencias participativas muestran que un aspecto clave es que se haga visible la implicación de la dirección en el proceso, y que esta ayude a formalizar los espacios de participación.

El papel de la RLT es clave para aportar confianza a la plantilla y credibilidad al proceso, además de su función natural de interlocutor con la dirección. Son de gran relevancia en el acompañamiento y seguimiento de las modalidades participativas que se implanten, ayudan a evitar desviaciones, a clarificar los objetivos. Y, por supuesto, serán agentes activos y colaboradores en el seguimiento de la implantación de las acciones preventivas que finalmente se lleven a cabo.

La participación colectiva. La participación en la prevención de riesgos laborales, como ya se ha expuesto anteriormente, se define como algo más que información y consulta. La participación significa incidir y formar parte de la definición de los problemas, de la búsqueda de soluciones y de la toma de decisión, como elemento que aporta calidad a la acción preventiva en la empresa.

Como se ha puesto en evidencia en las experiencias presentadas, no existe un único modelo de participación en la prevención, pero sí que se identificaron algunas condiciones necesarias para hacerla real y efectiva:

- Debe contar con un espacio que la permita.
- Debe basarse en la transparencia y en la información previa, con antelación suficiente y de calidad.

Para que se produzca realmente esta participación efectiva hay un elemento esencial a tener en cuenta: que la participación en la prevención de riesgos debe darse en el contexto de las relaciones laborales, que son desiguales por definición. Por tanto, para que exista esa participación se deben producir una serie de garantías, de ahí que la LPRL las prevea para la RLT, así como los espacios formales para realizarlas (Comités de Seguridad y Salud y/o reuniones periódicas de trabajo) y sobre la base del derecho a la información para que pueda ejercerse tal participación. A pesar del convencimiento de que la participación de los trabajadores en la práctica de la prevención es un valor de calidad, hay que señalar que la propia LPRL prevé la negativa por parte de la dirección ante propuestas de la parte social, pero hay que señalar que esta negativa debe estar motivada.

Teniendo en cuenta estos elementos que condicionan la participación, en la

empresa deben diseñarse procesos participativos colectivos y con garantías. La participación individual es puro formalismo que no consigue recoger el verdadero conocimiento derivado de la experiencia de los trabajadores. La participación en salud laboral para superar este contexto debe situarse en procesos colectivos. Por ello, las entrevistas individuales no son el instrumento adecuado.

Comunicación, motivación y confianza en el proceso de participación.

En el debate se trató en varias ocasiones del papel determinante de la comunicación en el proceso de participación y la dificultad práctica para favorecerla debidamente. En sí, se considera que la participación es un proceso esencialmente comunicativo. Para que las personas participen activamente en un proceso deben tener claras expectativas del mismo, constatándose paulatinamente las ventajas que les genera para seguir haciéndolo. Las acciones de mejora surgidas del proceso participativo, junto al reconocimiento de su aporte, constituyen los principales estímulos a la participación. La comunicación se refuerza con hechos que deben quedar claramente visualizados. Todo ello debe generar la confianza necesaria entre las partes con el beneficio mutuo que comporta. La clave del proceso es que el trabajador ha de estar motivado para participar.

Se pusieron sobre la mesa los recientes resultados del "Programa para la Evaluación Internacional de las Competencias de los Adultos (PIAAC) de los países de la OCDE, en comprensión lectora y matemáticas" (Informe Pisa para adultos). Este informe realizado en 23 países sitúa en un lugar nada brillante al nuestro en materia de comprensión lectora, o sea, en entender algo que se lee o escucha. Tal realidad nos debe hacer reflexionar sobre la importancia de ahondar en los mecanismos de comunicación, y consiguientes de participación, para lograr los resultados esperados.

Se dejó constancia reiteradamente de que para iniciar un proceso de participación hace falta una capacitación previa con un buen clima laboral, articulando vías para crear confianza y vehicular sistemas para hacer posible y efectiva la participación. Para que la participación tenga éxito hay que tener en cuenta y asumir las diferencias. En prevención partimos de relaciones asimétricas que dificultan enormemente el proceso de participación. El reto está en pasar de lo individual a lo colectivo, de los intereses personales al bien común.

En repetidas ocasiones se señaló que es necesario que la participación vaya más allá de mínimos reglamentarios, formando parte de la cultura de empresa e impregnando como algo natural los actos cotidianos de todos los miembros de la organización. Para ello se requiere un liderazgo participativo que se preocupe por las personas y sus condiciones de trabajo y que, a su vez, haga posible la participación de los trabajadores en las decisiones que les afecten y en la mejora de los procesos y las tareas en las que intervienen. Afortunadamente, tal liderazgo es una competencia profesional que todo directivo y mando debiera tener y que se puede adquirir a través de la formación, debiendo ser exigida y evaluada a través del desempeño de su actividad.

Por otro lado, cada vez adquiere mayor importancia la organización del trabajo en equipo. Las estructuras piramidales se allanan y va adquiriendo toda su fuerza el grupo, capaz de auto-controlar con indicadores transparentes los objetivos y metas establecidas, así como la calidad y eficiencia del trabajo. Pero también hay que adquirir los conocimientos y habilidades necesarios para trabajar en equipo, debiendo procurar la organización que ello se desarrolle de la mejor manera posible. Bajo principios democráticos, unos tienen que aprender a dirigir y todos debemos desarrollar nuestras capacidades para participar activamente y con posibilidades de hacerlo, lo que repre-



senta que todos tenemos que saber escucharnos unos a otros en relación simétrica para que el diálogo sea la base en la que fundamentar muchas de las decisiones y actuaciones en todos los ámbitos de nuestra sociedad y, por supuesto, en el mundo de las organizaciones y de las empresas.

El papel del asesoramiento externo. En las dos experiencias expuestas a lo largo de este taller se destacó el papel de los asesores externos a la empresa. En un caso, desarrollado por la administración autonómica desde un órgano técnico, en el otro, compartido entre SPA, gabinete vinculado a un sindicato y servicio formativo.

Esta función de asesoramiento tiene utilidad en distintos momentos de un proceso participativo. En primer lugar, como proponentes de la idea, sugiriendo la introducción de una dinámica participativa ante una exigencia normativa, la falta de estímulo, el atasco ante un problema, una limitación en los recursos, la dificultad para definir objetivos, etc. La persona asesora es alguien que dispone de conocimiento especializado y experiencia en una materia y que observa la organización desde fuera, sin verse sometida a determinadas presiones e intereses particulares. Esa combinación de elementos le confiere un gran valor a la hora de afinar diagnósticos y proponer prioridades.

En segundo lugar, como alguien que proporciona soporte técnico a lo largo de todo el proceso, enseñando a hacer, ayudando a resolver dificultades prácticas, a desencallar situaciones conflictivas, a reconducir dinámicas que pueden poner en peligro los objetivos iniciales. Alguien que proporciona refuerzo a los diversos agentes intervinientes en el seno de la organización, a la vez que ofrece credibilidad al proceso en su conjunto.

Es conveniente que la figura del asesor sea entendida como la de un actor que ayuda a poner en marcha procesos, pero que en ningún caso puede hacerse responsable de que resulten exitosos. Sería un facilitador que no sustituye el papel de los actores relevantes en el seno de la organización, que serán los verdaderos protagonistas, los encargados de hacer creíble, sostenible y útil un proceso participativo. Debe ser alguien que sabe potenciar y reforzar un rol, quizás novedoso, de esos actores clave. En definitiva, no se puede “externalizar” la participación.

En la actualidad la participación no formal, la que va más allá de las modalidades legales que establece el marco normativo (información y consulta), genera aún desconfianza en muchas organizaciones y agentes. Requiere tiempo, un recurso que a menudo escasea en las organizaciones,

ávidas de resultados a corto plazo. Por otro lado, no sabemos bien cómo materializarla, faltan herramientas prácticas concretas para saber desarrollarla. Los técnicos de prevención, con su trabajo y actitud, pueden contribuir al consenso y al entendimiento entre los actores protagonistas en las organizaciones. Las técnicas participativas representan una herramienta útil en este cometido.

En el mundo de la PRL, podemos encontrar prevenicionistas que desconocen e incluso desconfían de las metodologías cualitativas y las técnicas participativas, mientras que los profesionales provenientes de disciplinas del ámbito de las ciencias sociales suelen estar más familiarizados con este tipo de herramientas.

Sería de gran utilidad que los profesionales de la PRL dispusieran en sus currículos formativos de conocimientos específicos relativos al uso de técnicas cualitativas y dinámicas participativas. Del mismo modo, sería interesante que en las actividades de reciclaje y actualización continuas se les ofrecieran cursos y herramientas prácticas dirigidas a mejorar este tipo de competencias. Los prevenicionistas, como asesores técnicos neutrales, no sólo de la dirección, sino también de los trabajadores, deberían incluir entre sus competencias la de ser facilitadores de procesos participativos que permitan a ambas partes implicadas llegar a acuerdos sobre las acciones preventivas. En la medida que los prevenicionistas asuman ese papel de animadores de la participación, como una herramienta de gran valor en la gestión de la PRL, su rol será de gran utilidad para promover y asesorar en el uso de este tipo de técnicas, contribuyendo a que se normalicen como un recurso más. Sugerir, introducir y acompañar a los actores de la PRL en el uso de técnicas participativas mejoraría, probablemente, los logros de la prevención.

La crisis económica, un factor central del contexto actual. En el debate se

dejó constancia de cómo está afectando negativamente la actual situación económica en la prevención de riesgos laborales, en la participación de los trabajadores y en el liderazgo requerido, cuando precisamente tales valores son esenciales para sortear las dificultades y poder contribuir al cambio de rumbo de una organización con nuevos horizontes. En el debate se planteó que, aunque la cuestión económica es muy importante, una buena gestión es fundamental para que las cosas funcionen. Se expuso que se han vivido otras crisis económicas duras de las que se ha salido con cambios profundos en la manera de proceder y con nuevos y más eficaces sistemas de gestión.

El contexto de crisis económica actual y sus repercusiones en las condiciones de empleo pueden, a pesar de todo, convertirse en una oportunidad de demostrar el valor de la participación para fortalecer y hacer avanzar a las organizaciones.

UN APUNTE FINAL

Deberíamos empezar, por tanto, a discutir y definir los valores de empresa y, en particular, el valor de la participación, con el compromiso de la dirección y de la

representación de los trabajadores. Elaboremos, complementariamente a tales valores, códigos éticos de comportamiento que regulen lo que debe hacerse y limiten lo que no. Comprometámonos por escrito a que las opiniones de los trabajadores sean siempre atendidas y, en lo posible, aplicadas. Elaboremos procedimientos para determinadas actividades, sean reglamentarias o no, en las que la participación es esencial (información y consulta ante modificaciones y cambios del tipo que fueren, sugerencias de mejora, revisiones periódicas en los lugares de trabajo, investigación de incidentes para compartir las lecciones aprendidas, etc.). Prestemos especial atención al proceso de participación para su efectiva implantación. Evaluemos nuestros avances, tanto en resultados como en la calidad de nuestras actuaciones. Y, cómo no, confiemos en la generosidad del ser humano como respuesta al reconocimiento explícito de su derecho a participar. Porque no podemos olvidar que la participación y el compromiso con los avances en prevención son voluntarios y se realizan a partir del reconocimiento y la valoración de que las propuestas de mejora son tenidas en cuenta y que inciden en la mejora de las condiciones de trabajo del conjunto de la población trabajadora.

ANEXO

Participantes en el Taller:

En el taller participaron las siguientes personas: **Albert Agell** (Empresa Croda-Mevisa), **Cristina Araujo** (Centro Nacional de Condiciones de Trabajo), **Adelina Beneit** (Empresa Codorniu), **Manuel Bestratén** (Centro Nacional de Condiciones de Trabajo), **Antonio Cruces** (Empresa Codorniu), **Jaume de Montserrat** (Subdirecció de Seguretat i Salut Laboral de la Generalitat de Catalunya), **Jaume Figueras** (Empresa Croda-Mevisa), **Loly Fernández** (CCOO de Catalunya), **Juan Fco. de la Fuente** (Departament de Psicologia i Pedagogia, Universitat de Lleida), **Montse Gascón** (Prevalia, SPA), **Jaume Llacuna** (Centro Nacional de Condiciones de Trabajo), **Neus Moreno** (Centro Nacional de Condiciones de Trabajo), **Josep Orrit** (Asociación de profesionales de la Prevención y la Salud Laboral), **Rafael Padrós** (Societat Catalana de Seguretat i Medicina del Treball), **Lucía Pancho** (Inspecció de Treball de Catalunya), **Rubén Pérez** (UGT de Catalunya), **César Sánchez** (Foment del Treball), **Renée Scott** (AV Gerencia Preventiva), **Carmen Toril** (Inspecció de Treball de Catalunya) **Sofía Vega** (Centro Nacional de Condiciones de Trabajo). ●

■ Bibliografía ■

- 1 Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo. Participación de los trabajadores en la seguridad y la salud en el trabajo. Una guía práctica. 2012. Disponible en: https://osha.europa.eu/es/publications/reports/workers-participation-in-OSH_guide
- 2 Boix, P.; Vogel, L. Participación de los trabajadores. En: Benavides, F.G. et al. Salud Laboral. Conceptos y técnicas para la prevención de riesgos laborales. 3ª edición. Ed. Masson. 2007.
- 3 Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores
- 4 Walters, D. et al. The role and effectiveness of safety representatives in influencing workplace Health and safety. Health and Safety Executive. 2005.
- 5 Menéndez, M. et al. El impacto de los delegados de prevención en la salud laboral. ISTAS. 2010.
- 6 Walters, D. et al. Worker representation and consultation on health and safety. An analysis of the findings of the European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks (ESENER). European Agency for Safety and Health at Work. 2012. Disponible en https://osha.europa.eu/en/publications/reports/esener_workers_involvement
- 7 Entrevista a Sergi Ruscadella. La prevención se integra a nuestro proceso de innovación y mejora permanente para perseguir la excelencia y que los trabajadores sientan orgullo por su trabajo. Seguridad y Salud en el trabajo. Nº 73, de julio del 2013, consultable en la web: www.insht.es.
- 8 Beneit, A. Implantación de círculos de prevención en una empresa de elaboración de cavas. En: Vega, S. y al. Experiencias en intervención psicosocial. Más allá de la evaluación del riesgo. Barcelona: INSHT, 2009; pp. 29-46.