



CENTRO REGIONAL UNIVERSITARIO CÓRDOBA

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Licenciatura en Recursos Humanos

Trabajo Final de Grado

Optimización del Programa de Seguridad e Higiene para disminuir
índices de ausentismo en una empresa automotriz

Presentado por: De Angelo, Johana

Tutor: Ing. Dolgonos, Adrian

Diciembre 2017



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

FORMULARIO C

**Facultad de Ciencias de la Administración
Departamento Desarrollo Profesional
Lugar y fecha:**

INFORME DE ACEPTACION del PROYECTO DE GRADO

Título del Proyecto de Grado

Integrantes: (Apellido, Nombre y Carrera)

Profesor Tutor del PG:

Miembros del Tribunal Evaluador:
Profesores

Presidente:
1er Vocal:

.....

Resolución del Tribunal Evaluador

- El P de G puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El P de G puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

Observaciones:

.....
.....
.....
.....



Agradecimientos

A la empresa PRIX, por abrirme sus puertas, brindarme la información y el tiempo necesario para que pueda desarrollar mí Proyecto de Grado.

A mi tutor, Adrian Dolgonos por su esfuerzo y dedicación constante.

Al tribunal designado por compartir sus conocimientos conmigo y guiarme durante el proceso.

A mi familia por darme el apoyo necesario para lograr llegar a cumplir mi meta.

Johana

Índice

| | |
|---|----|
| Formulario C..... | 2 |
| Agradecimientos | 3 |
| Resumen..... | 8 |
| Objetivo General..... | 10 |
| Objetivos específicos | 10 |
| Alcance | 10 |
| Pertinencia..... | 11 |
| Introducción | 12 |
| Capítulo 1: Marco Teórico..... | 15 |
| 1.1 Accidentes de trabajo | 15 |
| 1.1.1 Costos de los accidentes laborales | 17 |
| 1.1.2 Mecanismos del accidente..... | 18 |
| 1.1.3 Causas inmediatas de los accidentes | 19 |
| 1.1.4 Equipo de protección..... | 21 |
| 1.2 Enfermedades Profesionales..... | 21 |
| 1.2.1 Caracterización de las enfermedades laborales | 22 |
| 1.2.2 Causas..... | 24 |
| 1.3 Ausentismo laboral..... | 25 |
| 1.3.1 Tipos de ausentismo | 25 |
| 1.3.2 Los costos ocultos del tiempo perdido | 25 |
| 1.4 Justificación de la práctica de la seguridad | 26 |
| 1.4.1 Razones que justifican un programa de seguridad | 27 |
| 1.5 Capacitación | 28 |
| 1.5.1 Fases de la capacitación | 29 |



| | |
|--|----|
| 1.5.2 Detectar necesidades de capacitación | 30 |
| 1.5.3 Objetivos de la capacitación en seguridad e higiene | 31 |
| 1.5.4 Capacitación en el trabajo | 32 |
| 1.5.5 Capacitación por la línea | 33 |
| 1.5.6 Programas de concientización en materia de seguridad..... | 34 |
| 1.5.7 Motivaciones de los colaboradores hacia la seguridad e higiene en el trabajo | 35 |
| 1.5.8 Aspectos motivadores hacia la seguridad..... | 35 |
| 1.5.9 Mejora del comportamiento seguro..... | 36 |
| 1.5.10 Principios a tener en cuenta para estimular el comportamiento seguro: | 36 |
| 1.5.11 Evaluación de los resultados | 37 |
| Capítulo 2: Marco Metodológico..... | 39 |
| 2.1 Objeto de estudio y tipo de intervención..... | 39 |
| 2.2 Tipo de estudio y fuentes de datos | 39 |
| 2.3 Proceso metodológico | 39 |
| 2.4 Instrumentos de recolección de datos..... | 41 |
| Capítulo 3: Proceso de análisis y diagnóstico..... | 43 |
| 3.1 Presentación de la Organización | 43 |
| 3.2 Visión | 44 |
| 3.3 Misión..... | 44 |
| 3.4 Seguridad..... | 45 |
| 3.5 Valores respecto a las condiciones de trabajo | 45 |
| 3.6 Organigrama..... | 46 |
| 3.7 Tamaño de la organización | 47 |
| 3.8 Cultura..... | 48 |
| 3.9 Plan de Higiene y Seguridad | 48 |



| | |
|---|----|
| 3.10 Índice de ausentismo | 49 |
| 3.11 Análisis de datos..... | 51 |
| 3.11.1 Observación directa..... | 51 |
| 3.11.2 Entrevistas | 53 |
| 3.11.3 Encuestas..... | 54 |
| 3.12 Diagnóstico..... | 70 |
| Capítulo 4: Propuesta de intervención | 73 |
| 4.1 Objetivo estratégico..... | 73 |
| 4.2 Programa de Capacitación..... | 73 |
| 4.2.1 Objetivo de la capacitación | 74 |
| 4.2.2 Temática y contenido | 75 |
| 4.2.3 Duración | 77 |
| 4.2.4 Alcance..... | 77 |
| 4.2.5 Responsables | 77 |
| 4.2.6 Beneficios y/o ventajas del programa de capacitación..... | 78 |
| 4.3 Comité de seguridad..... | 78 |
| 4.4 Concientización del personal | 79 |
| 4.5 Motivación en seguridad | 84 |
| 4.5.1 Alcance..... | 85 |
| 4.5.2 Desarrollo del concurso..... | 85 |
| 4.5.3 Parámetro de evaluación | 85 |
| 4.5.4 Premios..... | 86 |
| 4.5.5 Duración..... | 86 |
| 4.6 Presupuesto de la propuesta | 86 |
| 4.7 Cronograma de actividades | 88 |



Bibliografía 93

Anexo I: Grilla de observación 95

Anexo II: Entrevista a responsable de Recursos Humanos 96

Anexo III: Entrevista a Supervisores 97

Anexo IV: Encuesta 98

Anexo V: Presentación de los resultados 101

Anexo VI: Certificado de visita a la organización 103

Resumen

El presente trabajo integra un análisis, diagnóstico y propuesta de intervención para una empresa automotriz de la provincia de Córdoba. Para resguardar su nombre real se designa como nombre de fantasía la denominación de “Prix”.

En un primer contacto con la organización y según la declaración de uno de sus responsables, durante el 2016 la empresa registró un aumento en el índice de ausentismo. Profundizando en esta problemática, se logró identificar que una parte importante de los motivos del aumento eran por accidentes en el proceso de producción e in-itinere.

La metodología empleada fue la observación directa, la elaboración de entrevistas, encuestas estructuradas al personal de la línea de producción y los supervisores directos.

Profundizando en la problemática identificada, se analizaron los índices y planillas de ausentismos diarios verificando indicadores realizados a fines de obtener información certera sobre cuáles son las causas más frecuentes del ausentismo en Prix. Tras analizar la información recopilada, se identificó que la empresa posee un Plan de Higiene y Seguridad que ha quedado desactualizado.

En función a los resultados obtenidos, la propuesta de mejora consiste en realizar dos tipos de capacitaciones, una en el puesto de trabajo y otra audiovisual, para los mandos medios y colaboradores de cada equipo de trabajo de la línea de producción, buscando como fin la concientización de los trabajadores en lo referente a normas de Higiene y Seguridad. La finalidad del trabajo es permitir elevar la capacidad productiva de la empresa pudiendo contar con todos los recursos humanos disponibles.



La estructura del trabajo se divide en cuatro capítulos, distribuidos de la siguiente manera: el primer capítulo integra el marco teórico de los conceptos que delimitan el trabajo, el capítulo dos describe el marco metodológico del trabajo de intervención, el capítulo tres reúne el proceso de análisis y diagnóstico organizacional, por último, el capítulo cuatro contiene la propuesta de intervención para Prix.

Objetivo General

“Optimizar el Programa de Higiene y Seguridad de Prix para reducir el índice de accidentes y enfermedad profesional”.

Objetivos específicos

- Identificar el target del índice de ausentismo de la empresa y describir el comportamiento del índice durante el año 2016;
- Releva los puntos débiles de contenido en los colaboradores de la línea de producción para dictar en la capacitación en normas de higiene y seguridad;
- Identificar los accidentes y enfermedades profesionales que generan el índice elevado de ausentismo;
- Actualizar el contenido del Plan de Higiene y Seguridad de la empresa, según las necesidades de capacitación que se identifiquen en las encuestas a los colaboradores;
- Organizar los insumos, los recursos, el cronograma y temática a abordar en el programa de capacitación para la optimización del plan;
- Proponer programas para concientizar y motivar a los colaboradores en el uso de los equipos de seguridad y las prácticas seguras sobre las normas de seguridad e higiene.

Alcance

Alcance Geográfico: fábrica automotriz “Prix” ubicada en Córdoba, Capital.

Alcance Organizacional: departamento de Higiene y Seguridad en trabajo integral con Recursos Humanos y Producción. Es preciso denotar que para la efectiva aplicación del plan de

mejora se requerirá de la integración y el compromiso de todos los integrantes de la empresa, comenzando desde los operarios hasta los altos mandos de Prix.

Alcance decisional: el informe final del trabajo alcanzara a las decisiones estratégicas de la empresa para poder lograr la plena optimización de todos los recursos de producción, generando de esta forma la cantidad esperada de vehículos por año, sin que la misma se vea mermada por un elevado ausentismo a causa de los accidentes y enfermedades de trabajo.

Pertinencia

La intervención es relevante porque la problemática identificada se enmarca en la gestión de Recursos Humanos y porque permite contribuir con la prosperidad del conocimiento individual y colectivo de los colaboradores de la empresa. La intervención es oportuna y conveniente para Prix ayudando a reducir el elevado índice ausentismo generado por accidentes y enfermedades laborales.

Introducción

El Recurso Humano es el activo más valioso con el que cuenta una organización, ya que agrega valor al servicio brindado y habla de la empresa como colaboradora.

Uno de los grandes problemas que posee Prix y que repercute en la productividad de la empresa y en el rendimiento organizacional es el elevado índice de ausentismo registrado en el último período anual del 2016.

Una de las causas principales detectadas de esta problemática fue el incremento del ausentismo por los Accidentes de Trabajo y las Enfermedades Profesionales en el proceso de producción e in-itinere.

La organización tiene a disposición un Plan de Higiene y Seguridad, el problema es que el mismo no se cumple por todos los colaboradores ya que no reciben capacitaciones, tampoco charlas explicativas acerca de la importancia del uso de elementos de seguridad.

El estudio del presente caso es tratado desde los siguientes puntos: los colaboradores, teniendo en cuenta los errores involuntarios cometidos por el desconocimiento de los movimientos que deben evitar realizar para incurrir en accidentes o posteriores enfermedades profesionales, la falta de compromiso con la tarea que realizan por desconocer el impacto que la misma tiene en el proceso productivo, el desconocimiento de los motivos que posee el uso de los elementos de seguridad, entre otros factores, son elementos que influyen directamente en la imagen de la empresa como colaboradora y además en el nivel de satisfacción de los colaboradores para con su trabajo.



Desde el marco de Recursos Humanos como estrategia para solucionar esta problemática se plantea el desarrollo e implementación de un Programa de Capacitación reactivando el Plan de Higiene y Seguridad de la empresa.



Capítulo 1

Capítulo 1: Marco Teórico

El presente capítulo contiene los ejes teóricos del trabajo: accidentes de trabajos, higiene y seguridad laboral, ausentismo y capacitación. En esta sección se integra la teoría respecto al Plan de Higiene y Seguridad para re-implementar en la organización.

1.1 Accidentes de trabajo

Un accidente laboral “es el que sucede al trabajador en su jornada de trabajo o bien en el trayecto al trabajo o desde el trabajo a su casa. En este último caso el accidente recibe el nombre de in-itinere”. (Nacusse, 2010, Pág 7)

Los accidentes laborales producen consecuencias al trabajador y a la organización. Además de daños económicos, es muy común la existencia de daños personales que son los más importantes.

Según la gravedad del accidente, los resultados pueden ser incapacidades temporales o permanentes, parciales o totales, como se describe en el siguiente cuadro:

| ACCIDENTES QUE AFECTAN A PERSONAS | |
|---|---|
| CONSECUENCIAS EN EL ACCIDENTADO | TIEMPO CONSUMIDO |
| INCAPACIDAD PARCIAL TEMPORAL | BAJO TIEMPO CONSUMIDO |
| * El accidentado vuelve al trabajo después de la primera curación | El accidentado no alcanza a perder una jornada completa del trabajo. La pérdida del tiempo laboral es mínima |
| * El accidentado necesita varias curaciones. Ello no le impide trabajar | |
| INCAPACIDAD TOTAL TEMPORAL | MEDIANO/ALTO TIEMPO CONSUMIDO |
| * El accidentado sufre lesiones que le provocan incapacidad para continuar su tarea por uno o pocos días. Sin secuela | La víctima pierde una o más jornadas integrales de trabajo. Pérdida de tiempo laboral de alguna o mucha significación |
| * El accidentado sufre lesiones graves que lo obligan a dejar el trabajo por un tiempo prolongado. Sin dejar secuelas | |
| INCAPACIDAD TOTAL O PARCIAL PERMANENTE | |
| * El accidentado sufre lesiones que no le permiten retomar su puesto de trabajo. Con secuelas posteriores | |

Figura nº 1: Resultados de los accidente para los colaboradores.

Fuente: Elaboración Propia.

Es muy importante analizar las causas de los accidentes para tratar de evitarlos. Dichas causas, pueden ser prácticas inseguras o condiciones inseguras.

Producido el accidente, es fundamental para su prevención realizar la investigación completa del mismo para tratar de evitar la repetición del hecho, previniendo adecuadamente.

Es necesario que los accidentes se reduzcan al mínimo posible ya que pueden provocar alteraciones del tipo: orgánicas, visibles, físicas, superficiales, transitorias, funcionales, no visibles, psíquicas, profundas, permanentes.

1.1.1 Costos de los accidentes laborales

Es importante tener presente los accidentes porque generan distintos tipos de costos:

Por un lado, están los costos directos para la empresa, son aquellos que inciden directamente en los costos de producción. Son los salarios pagos mientras el colaborador no trabaje; salarios y capacitaciones invertidas en reemplazantes; daños materiales producidos en máquinas o herramientas; el incremento en la alícuota de la aseguradora.

Por otro lado, están los costos indirectos para la empresa, son aquellos que no cubren las Aseguradoras de Riesgos de Trabajo. Entre ellos está: el tiempo perdido para reorganizar la tarea que ejecutaba el operador accidentado; el tiempo perdido de los compañeros del accidentado que lo auxilian; el tiempo perdido por el jefe para ayudarlo; disminución de la productividad del accidentado.

También están los costos para el trabajador. Aquí se integran las incapacidades temporales o eventuales secuelas, pérdida de salarios por disminución de la productividad y disminución de las posibilidades del trabajador de ocupar puestos más destacados con la consiguiente pérdida de acceso a un mayor nivel económico.

A través del siguiente cuadro se resume lo explicado en los párrafos anteriores:

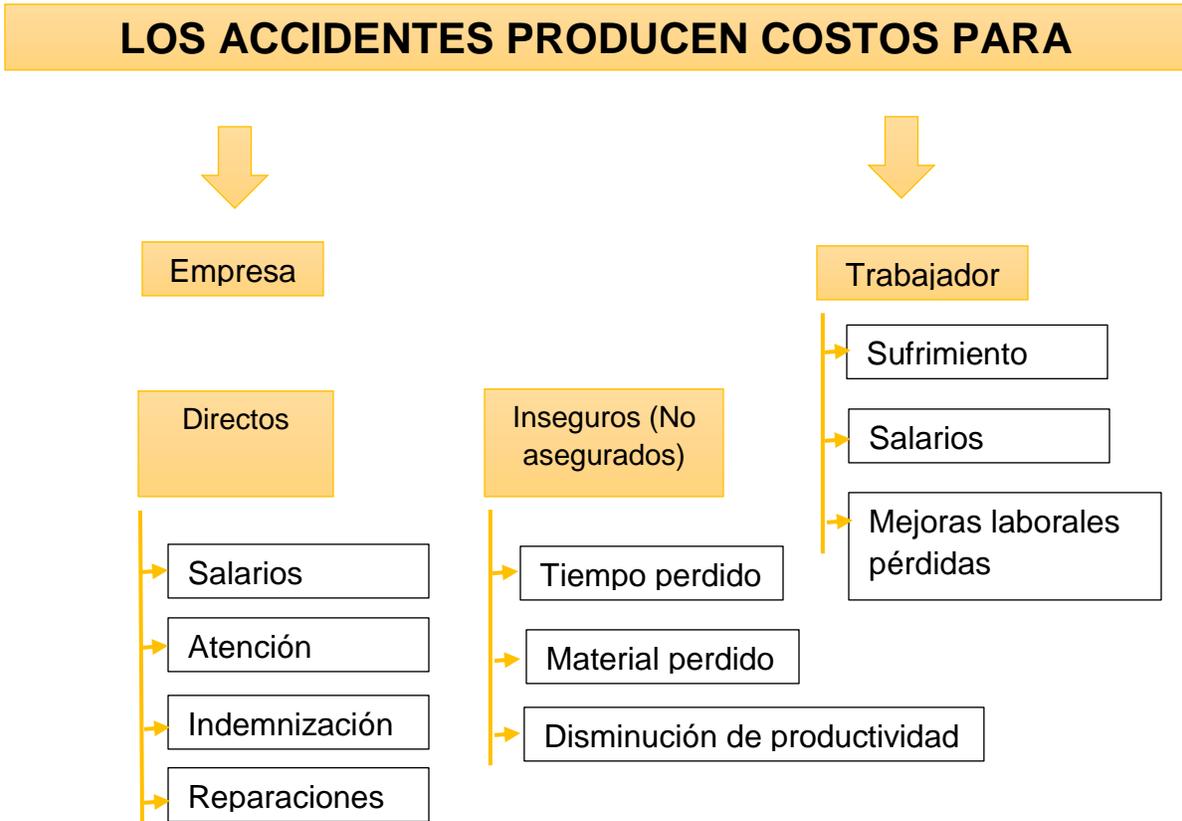


Figura nº 2: Costos derivados de accidentes

Fuente: Elaboración Propia.

1.1.2 Mecanismos del accidente

Los accidentes no son hechos aislados sino la consecuencia de una serie de factores previos, de un paso inmediato o tardío, y que pocas veces se analiza. Un accidente es un síntoma de pérdidas originadas por deficiencias administrativas.

Según González (1994) un accidente ocurre por dos razones: porque una persona ejecuta una acción fuera de las normas de seguridad, a lo cual se le llama *práctica insegura* o bien, porque en el ambiente de trabajo existe una situación que está fuera de las normas de seguridad, conocido como *condición insegura*.

Estas causas, al ser inmediatamente anteriores al accidente, se les conoce como causas inmediatas.

Según González (1994) las personas ejecutan prácticas inseguras por diversos motivos:

- Porque no sabían cómo hacerlo, no podían o no querían
- Porque existen factores de trabajo inadecuados
- Por falta o deficiencia administrativa

1.1.3 Causas inmediatas de los accidentes

Las prácticas y las condiciones inseguras, que son las causas inmediatas de los accidentes, constituyen la primera línea de ataque que se espera atacar con la re-implementación del Plan de Higiene y Seguridad, ya que en primer lugar son más fáciles de detectar y corregir que las causas básicas, y en segundo lugar proporcionan un beneficio inmediato. Si no se trata de corregir las causas básicas, lo más probable es que se pase la vida corrigiendo las mismas prácticas o condiciones inseguras. (González, 1994)

En el programa de seguridad, se debe tener esas dos líneas claras: “la corrección de las causas inmediatas, o sea los síntomas, y la corrección de las causas básicas que producen los síntomas.” (González, 1994, Pág. 81)

Con el fin de identificar las prácticas y las condiciones inseguras, a continuación mencionaremos una descripción genérica de las más comunes:

Según González (1994) prácticas inseguras pueden ser:

- Operar equipos sin autorización;
- No señalar o advertir algún peligro;
- No asegurar adecuadamente equipos, maquinarias, herramientas o instalaciones;

- Operar equipos o maquinaria a velocidades inadecuadas;
- Poner fuera de servicio o quitar los dispositivos de seguridad;
- Utilizar equipos, maquinaria, herramientas que estén defectuosas, que no sean los indicados para el trabajo o utilizarlos para algo que no sea su función;
- No utilizar el equipo de protección personal o usarlo incorrectamente;
- Levantar objetos sin la técnica adecuada, instalar la carga de forma incorrecta o almacenar sin respetar las medidas de seguridad;
- Realizar mantenimiento de equipos o maquinaria mientras se encuentran funcionando;
- Hacer bromas, jugar, correr en las áreas de trabajo;
- Trabajar bajo la influencia del alcohol o drogas;

Según González (1994) condiciones inseguras pueden ser:

- Los equipos, maquinaria, herramientas que tienen protecciones o resguardos inadecuados o ineficientes
- Los equipos de protección que no son los necesarios para el tipo de peligro que se pretende proteger
- Los equipos, maquinarias, instalaciones, herramientas que están dañados, demasiado desgastados o no tienen el mantenimiento correcto
- Las áreas de trabajo con poco espacio para desenvolverse
- Los sistemas de advertencia de peligros, alarmas, luces que están fuera de uso, no funcionan adecuadamente o no son los indicados
- Situaciones que pueden producir incendio o explosión
- La presencia de desorden o falta de limpieza en las áreas de trabajo
- Condiciones ambientales peligrosas, agentes físicos, presiones ambientales extremas, ventilación pobre, entre otros.
- Iluminación deficiente o excesiva en las áreas de trabajo.

A nivel organizacional el programa de seguridad se materializa a través de Planes o Programas de Higiene y Seguridad.

1.1.4 Equipo de protección

El equipo de protección personal es toda aquella prenda que el trabajador debe utilizar durante el desarrollo de sus actividades diarias dentro de la empresa, para el resguardo de su integridad física. Existen también los llamados elementos de protección, que son todos aquellos que poseen las maquinarias para resguardar la integridad física de los operarios, así como el de toda aquella persona que pueda acceder a ella.

Todo equipo de protección personal, es de una eficiencia real, aunque la mayoría de ellos causan un cierto grado de molestias, definitivamente las ventajas que supone el uso de prendas de protección, genera la superación de las molestias e inconvenientes que estas puedan aportar, por ello es muy importante el periodo de adaptación del trabajador a la prenda de protección que va a utilizar, es muy importante concientizar a un trabajador acerca del uso del equipo, esto es más eficiente que obligar al colaborador a utilizar los elementos y equipos.

Cualquier protección deberá cumplir al menos con las siguientes condiciones:

- Estar homologado
- Fácil de manejar
- Que no interfiera con el trabajo
- Sencillo para realizarle mantenimiento

1.2 Enfermedades Profesionales

Las Enfermedades Profesionales son aquella enfermedad adquirida en el puesto de trabajo por cuenta ajena. En Argentina se conoce como enfermedad profesional a “aquella que además de tener su origen laboral, está incluida en una lista oficial publicada por el Ministerio de Trabajo”.

(Nacusse, 2010, Pág 7)

1.2.1 Caracterización de las enfermedades laborales

Para catalogar como profesional a una enfermedad es imprescindible que existan elementos básicos que la diferencien de una enfermedad común:

- Agente: debe existir un agente causal en el ambiente o especiales condiciones de trabajo, potencialmente lesivo para la salud. Pueden ser físicos, químicos, biológicos o generadores de sobrecarga física para el trabajador expuesto.
- Exposición: es condición *sine qua non* demostrar que, como consecuencia del contacto entre el trabajador y el agente o particular condición de trabajo, se posibilita la gestación de un daño a la salud. Los criterios de demostración deben ser:
 - +Cualitativos: consiste en establecer, de acuerdo con los conocimientos médicos vigentes, una lista taxativa de ocupaciones con riesgo de exposición, y la declaración del afectado o de sus representantes de estar desempeñando esa ocupación o haberlo hecho.
 - +Cuantitativos: se refiere a las disposiciones existentes en cuanto a los valores límites o concentraciones máximas permisibles para cada uno de los agentes incorporados a la lista. Este criterio es de suma importancia porque permite instrumentar programas de vigilancia, determinar niveles de tolerancia y precisar los grupos de personas que debe ser objeto de este monitoreo. Los exámenes periódicos y las mediciones específicas del medio se incorporan como los medios idóneos para la prevención.

- **Enfermedad:** debe existir una enfermedad o un daño al organismo claramente delimitado en su aspecto clínico de laboratorio, de estudio por imágenes y terapéutico que provenga de la exposición del trabajador a los agentes o condiciones de exposición ya señaladas.
- **Nexo de causalidad:** debe demostrarse con pruebas científicas que existe un vínculo entre la enfermedad y la presencia en el trabajo de los agentes o condiciones delineados precedentemente.
- **Inclusión en la lista oficial – Ley de Riesgos de Trabajo N° 24.557:** la restricción en el número de enfermedades profesionales garantiza el otorgamiento de las prestaciones para los que aparecen en la lista, con lo que se reduce la incidencia de litigios y se facilita el manejo medico administrativo de los casos.

Debido a que las condiciones laborales y los agentes nocivos constituyen variables que se van modificando conforme evolucionan las circunstancias del mundo laboral, existe un comité que analiza si una nueva enfermedad amerita o no su incorporación al listado.

Dentro del listado se incluyen las siguientes enfermedades:

- Intoxicación aguda
- Insuficiencia circulatoria
- Vómito, diarrea y signos de daño hepático
- Neumopatía
- Trastorno de coagulación
- Disnea
- Efectos irritativos y cáusticos
- Dermatitis por contacto
- Rinitis
- Conjuntivitis
- Ulceración y perforación del tabique nasal

- Melanodermia
- Cáncer
- Bronconeumopatía
- Trastornos gastrointestinales
- Síndrome psiquiátrico
- Daño orgánico cerebral
- Anemia
- Quemaduras
- Edema de pulmón
- Trastornos psíquicos y delirio crónico
- Enfermedad coronaria
- Infartos

Cada una dependerá del tipo de actividad que realice la empresa.

1.2.2 Causas

Los agentes patológicos que dan lugar a las enfermedades ocupacionales pueden ser de origen:

- Físico: luz intensa o deficiente, temperatura alta o baja, polvos industriales, exceso o escases extrema de humedad, ruido excesivo, ventilación inadecuada, vibraciones de maquinaria, humos, gases, vapores, equipo de trabajo inadecuado, etc.
- Químicos: ácidos, álcalis, bacilos, hongos, entre otros.
- Psico-sociales: mala relación interpersonal, aislamiento, falta de incentivo, trabajo autónomo, jornadas prolongadas de trabajo, turnos rotativos, falta de organización en el trabajo, incapacidad administrativa, alcoholismo.

Dentro de las **causas** más comunes de las enfermedades profesionales se pueden mencionar las siguientes: el tiempo prolongado de exposición a los contaminantes, organización inadecuada

del trabajo, sistemas de ventilación e iluminación deficientes, servicios precarios de agua potable, sanitarios, lavamanos, duchas, maquinaria ruidosa, manipulación y transportación inadecuada de materiales, instalaciones de trabajo improvisadas, procedimientos incorrectos de trabajo, etiquetas de productos químicos con instructivos en idiomas ajenos al español, relaciones interpersonales inadecuadas entre el personal administrativo, mandos medios y operativos.

1.3 Ausentismo laboral

Una de las consecuencias de los accidentes y/o enfermedades es el ausentismo, el cual se define como “una situación de incumplimiento por parte del trabajador de la jornada laboral. Este incumplimiento posee diversas causas, entre ellas podemos mencionar los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales como punto a resaltar”. (Nacusse, 2010, Pág. 7)

La causa del ausentismo, como eje de la situación problema de la empresa PRIX son los accidentes y enfermedades profesionales.

1.3.1 Tipos de ausentismo

El tipo de ausentismo que se tiene en cuenta en el análisis de la situación problema de la organización, según lo explica Chiavento (2007) es el ausentismo no previsible, pero justificado, que supone una falta o abandono del puesto de trabajo no planificado pero debidamente justificado, aquí se incluyen los accidentes y enfermedades profesionales.

1.3.2 Los costos ocultos del tiempo perdido

Las ausencias de colaboradores representan uno de los costos que mayor impacto produce en la producción. Si se descuidan, las ausencias pueden convertirse en un gasto significativo.

Hay muchas razones para que un colaborador falte al trabajo. Algunas son legítimas. Enfermedad, emergencias familiares, o algún asunto personal del que solo es posible ocuparse durante las horas de trabajo son ausencias por las que un colaborador, razonablemente, se toma algún tiempo libre. Sin embargo, hay otras fuentes de ausencia más caprichosas, muchas de las cuales pueden evitarse. La investigación ha sacado a la luz una correlación entre las ausencias y la insatisfacción con la retribución. (Jac Fitz-enz, 1999)

El exceso de ausentismo es síntoma de que se va a producir una rotación superior a lo normal. Otras fuentes de irritación y tensión también pueden dar lugar a muchas ausencias. Las deficientes prácticas del supervisor guardan una correlación altísima con la rotación, pero también pueden ser causa de ausencias.

Es importante tener también en cuenta que, los excesivos volúmenes de trabajo durante un largo período de tiempo pueden causar sobrecargas psicológicas o físicas, que den como resultado el que la persona afectada se tome un par de días libres.

1.4 Justificación de la práctica de la seguridad

Desde la seguridad, “se necesita que cada persona analice debidamente lo que va a hacer, que se auto controle, ya que nada se gana con solamente proteger las máquinas o cubrir al trabajador con un equipo de seguridad si la persona no está convencida de que necesita utilizar su dispositivo y/o equipo para estar seguro”. (Nacusse, 2010, Pág. 9)

Es clave instruir, educar y capacitar, tanto teórica como prácticamente, para que el hombre disponga de la experiencia o capacidad suficiente para evaluar los peligros y buscar la forma de hacer las cosas de manera segura mediante su propio razonamiento.

1.4.1 Razones que justifican un programa de seguridad

El accidentado sufre física, moral, psicológicamente y económicamente los efectos del accidente. Estos efectos, ya por sí mismos, son una razón de suficiente peso para justificar las acciones de un programa de seguridad. Sin embargo, aún hay otras razones también importantes que pueden servir para convencer a los directivos de una empresa sobre la necesidad de implantar el programa. (González, 1994)

Elas son:

- La razón legal: una empresa debe cumplir con una serie de disposiciones legales, en caso de que no cumpla con ellas se verá en peligro de ser clausurada. La importancia del cumplimiento legal no ha sido suficientemente valorada por algunos directivos, por lo que en muchas ocasiones la tratan de soslayar o de recurrir a ciertos artilugios para evitar su incumplimiento.
- Razón Social: los accidentes vistos como un fenómeno colectivo representan un serio problema para la estabilidad social del país, pues afectan a la población económicamente activa, y con ello producen la pérdida de personas valiosas, además de que ponen en peligro a las empresas.

La repercusión social debe analizarse desde tres principales áreas: la salud pública, las empresas y el país.

- ➔ La salud pública: estadísticamente, los accidentes constituyen la primera causa de mortalidad entre los 5 y los 44 años de edad. Por otro lado, sabemos que el 7% de la población sufre algún tipo de invalidez, lo que significa alrededor de 5.600.000 personas inválidas. De esta cifra, aproximadamente el 50% ocurrieron por accidentes de trabajo.

- Las empresas: las empresas se ven afectadas por los accidentes, estos provocan ausentismo y cuando se trata de personal altamente calificado esta afectación es mayor. Cuando el tiempo de incapacidad se prolonga, el trabajador debe ser sustituido, por lo que se debe invertir tiempo y dinero en reclutarlo, seleccionarlo y brindarle una inducción, esto genera un incremento en los costos.

Por un lado, las pérdidas económicas por accidentes afectan directamente a las utilidades de la empresa, y en muchas otras ocasiones las llevan a la quiebra. Es importante resaltar que los costos indirectos que producen los accidentes no son asegurables, y por lo tanto, son de difícil recuperación.

- El país: los accidentes y enfermedades afectan seriamente al país debido a que las pérdidas económicas de las empresas le restan ingresos al país por la necesidad de subsidiar y crear fondos de pensión para el sostén económico que requieren familias que poseen discapacitados o fallecidos.

1.5 Capacitación

Como herramienta de soporte para la re-implementación del Plan de Higiene y Seguridad se utiliza la capacitación. Esta es una actividad que se desarrolla y que tiende a provocar un cambio positivo en la actitud mental, los conocimientos, las habilidades y las conductas del personal, con el objeto de perfeccionarlo en las ocupaciones actuales, prepararlo para ocupaciones de nivel superior y habilitarlo para que pueda prestar un mejor servicio a su familia y a la comunidad.

(Nacusse, 2010)

“La razón fundamental de capacitar a los colaboradores es darles los conocimientos, aptitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño satisfactorio”. (Bohlander, Snell y Sherman, 2001, p. 216)

1.5.1 Fases de la capacitación

Las fases de la capacitación que se siguen en el presente trabajo según Werther y Davis (2008), son:

- 1- Detección de necesidades de capacitación: se realiza un análisis organizacional, mediante el cual se observa el entorno, estrategias y recursos de la organización para definir las áreas en las que es necesario enfatizar la capacitación.

Se observa que es necesario brindar capacitación a mandos altos, supervisores y colaboradores teniendo en cuenta las tareas y funciones que realiza cada uno de ellos, haciendo referencia al proceso de trabajo para así determinar el correcto contenido del programa a brindar.

Además de ello, resulta pertinente determinar la cantidad de personas que requieren capacitación.

- 2- Diseño del programa de capacitación: se aconseja determinar los resultados deseados dentro del programa. Será importante enfocarse en los participantes y será vital que el instructor sea externo a la empresa para que no posea juicios de valor con respecto a la organización.
- 3- Implementación del programa de capacitación: para implementar la capacitación deberá tenerse en cuenta que el trabajador debe conocer las acciones que debe realizar en su puesto de trabajo. Es por ello que se sugiere realizar capacitaciones en el puesto, esta actividad

deberá ser impartida a los colaboradores que ya forman parte de las unidades de trabajo y además a los nuevos ingresos siendo esto fundamental para lograr la concientización desde el inicio, brindando al colaborador una instrucción exhaustiva sobre aspectos teóricos y práctico del trabajo que desarrollara.

- 4- Evaluación de la capacitación: en pos de verificar si la capacitación cumple con lo establecido será imperioso evaluar la reacción de los participantes ante las mismas, se deberá verificar el nivel de aprendizaje que han adquirido y las habilidades comparando el desempeño actual con el anterior para poseer un parámetro o indicador.

1.5.2 Detectar necesidades de capacitación

Para dictar una capacitación, primero se requiere detectar la necesidad. “Son los Gerentes y colaboradores de Recursos Humanos quienes deben permanecer alerta a los tipos de capacitación que se requieren, cuando se necesita, quién los precisa y que métodos son mejores para dar a los colaboradores el conocimiento, habilidades y capacidades necesarios”. (Bohlander, Snell y Sherman, 2001, Pág. 222)

Por ejemplo, si de manera consistente, los colaboradores no alcanzan los objetivos de productividad, esto podría ser una señal de que requieren capacitación.

Así mismo, si las organizaciones reciben una cantidad excesiva de quejas de los clientes, eso podría sugerir una capacitación.

Para asegurarse de que la capacitación que se propone para la organización PRIX es oportuna, objetiva y se concentra en cuestiones prioritarias, se abordó una evaluación sistemática utilizando los tres tipos de análisis siguientes:

- Análisis de la organización, que incluye: la observación del entorno, estrategias y recursos de la organización para definir áreas en las cuales debe enfatizarse la capacitación. El análisis organizacional supone un examen minucioso de los recursos disponibles para alcanzar los objetivos de capacitación.
- Análisis de tareas, este análisis incluye: revisar la descripción y las especificaciones del puesto para identificar las actividades que se realizan en un puesto específico. A menudo, el análisis de tareas es más detallado que el de puestos, el propósito global consiste en determinar el contenido exacto del programa de capacitación.
- Análisis del contenido: aquí se incluye el análisis de los temas que se abordan en el dictado de la capacitación y que representan las necesidades para atacar el problema.

1.5.3 Objetivos de la capacitación en seguridad e higiene

Para poder lograr que surta efecto la capacitación, es necesario aplicar métodos educativos, efectivos y permanentes tanto en la capacitación programada como en la capacitación circunstancial”. (Nacusse, 2010, Pág 104)

La capacitación en seguridad en las empresas comienza con los programas y el desarrollo de los mismos a través de los especialistas en Seguridad, Higiene y Control Ambiental para luego trasladar los conceptos y motivaciones a los supervisores en las empresas, con la finalidad de lograr que ellos sean los verdaderos instructores de la gente.

1.5.4 Capacitación en el trabajo

El programa se presenta por varias razones, pero al final, se reúne en uno solo: el trabajador no ha tenido un entrenamiento suficiente para desempeñar su trabajo en forma eficiente. (Gonzalez, 1994)

“Frecuentemente se piensa que es necesario mandar al trabajador a que sea capacitado. La realidad es otra, la capacitación de un trabajador es en función de línea, es decir, cae bajo la responsabilidad directa de su jefe”. (González, 1994, p. 114)

La forma más importante de capacitar al trabajador es la capacitación en el sitio, esto es, en su lugar de trabajo. Siendo aquí el principal capacitador, el jefe.

Es vital que el jefe de cualquier nivel comprenda la importancia de capacitar a su personal en el trabajo que realiza. El jefe debe entender que entre más capacitado este el trabajador y mejor motivado para desempeñar su trabajo, menor supervisión requiere, y por lo tanto más tiempo tiene el supervisor para dedicarse a los trabajadores con más deficiencias.

Algunas recomendaciones que detalla González (1994) para capacitar de manera adecuada al trabajador que tiene bajo su responsabilidad un supervisor son:

- Adoptar una actitud amable;
- Evaluar de forma adecuada a la persona;
- Explicar claramente las tareas;
- Hacer demostraciones de cómo hacer el trabajo;
- Permitir que el trabajador practique lo aprendido;
- Proporcionar refuerzo en los contenidos;
- Animarlo continuamente;

- Recompensarlo cuando haga bien las cosas;
- Darle toda la información adicional que necesite;
- Supervisar con frecuencia hasta estar seguro de que el trabajador haga su trabajo de manera correcta;
- No olvidar incluir las medidas de seguridad.

1.5.5 Capacitación por la línea

Se refiere a la capacitación que realiza el servicio de Higiene y Seguridad del Trabajo en forma conjunta, con la supervisión, o sea, la transmisión de conocimientos, habilidades y actitudes desde un nivel superior hasta nivel operativo, siguiendo un orden por los siguientes estratos o jerarquías de la empresa. (Nacusse, 2010)

El coordinador de seguridad deberá:

- Preparar los programas de capacitación
- Asumir la dirección de los mismos
- Ayudar y supervisar para su cumplimiento
- Preparar al supervisor para instruir
- Asesorar
- Establecer un programa de inducción
- Llevar registro de índices de frecuencia y gravedad, tipo de lesiones y costos y distribuir informes con los resultados de estos estudios
- Integrar la actividad de seguridad de la gerencia, la supervisión y los trabajadores

1.5.6 Programas de concientización en materia de seguridad

La capacitación puede ayudar al personal de todos los niveles a entender las políticas y procedimientos de seguridad en la organización, así como los sistemas para determinar las responsabilidades.

La mayoría de las organizaciones tiene un programa de concientización, que supone el uso de distintos medios de comunicación. Las conferencias sobre seguridad, películas comerciales, videocasetes especiales y otros medios como folletos, son útiles para enseñar y motivar a los colaboradores a seguir los procedimientos de seguridad en el trabajo”. (Bohlander, Snell, Sherman, 2001, Pág. 479)

Los programas de capacitación en cuanto a seguridad que se encuentran en muchas organizaciones cubren:

- Primeros auxilios
- Manejo a la defensiva
- Técnicas de prevención de accidentes
- Manejo de equipo peligroso
- Procedimientos de emergencia

Estos programas acentúan el uso de equipos de seguridad personal y de primeros auxilios. Muchas organizaciones proporcionan capacitación sobre seguridad fuera del trabajo así como en primeros auxilios. Las lesiones y fatalidades ocurren con mayor frecuencia fuera del lugar de trabajo que dentro de este, y esto se refleja en los costos para el patrón por concepto de primas de seguros, pensiones y producción interrumpida.

Una tendencia actual en la instrucción sobre seguridad es la capacitación y su instrucción basada en el comportamiento. Esta técnica de instrucción ha adquirido prioridad en las organizaciones que ofrecen programas activos para capacitar en esta área a efecto de mejorar su historial de seguridad. La capacitación basada en el comportamiento está sustentada en el principio de modificación de la conducta. Su meta es cambiar el comportamiento ayudando a los educandos a disminuir la frecuencia de sus conductas laborales peligrosas.

Al comienzo de la capacitación se pide a los colaboradores que señalan los obstáculos que dificultan la realización de determinadas conductas relacionadas con la seguridad. La función de la gerencia es eliminar esos obstáculos, pero al mismo tiempo debe premiar a los colaboradores por observar nuevas conductas seguras. (Bohlander, Snell, Sherman, 2001)

1.5.7 Motivaciones de los colaboradores hacia la seguridad e higiene en el trabajo

Es importante saber que cada persona tiene sus intereses propios, generalmente diferentes según las circunstancias.

“En la empresa, en los puestos de trabajo, los intereses pueden llegar a manifestarse de diferente manera, según el nivel a que se pueda pertenecer: alta dirección, media, supervisión de primera línea y colaboradores. (Nacusse, 2010, Pág. 108)

1.5.8 Aspectos motivadores hacia la seguridad

Para los colaboradores, los motivadores principales contienen:

- La presión de los compañeros o grupo formal
- Que el trabajo sea significativo
- La participación, el compromiso, el reconocimiento

➤ Las relaciones con el jefe

Si el trabajador no conoce lo importante que es su contribución al conjunto del proceso y la importancia de que su trabajo responda a los estándares de seguridad y calidad, decaerá su motivación.

El trabajador debe sentirse participe del trabajo de la empresa. Ha de estar comprometido con su comportamiento y profesionalidad para un trabajo bien hecho, un trabajo seguro. Es necesario que sea reconocida de igual manera esa contribución por parte de la supervisión.

“Si los colaboradores no están actuando en forma segura, es porque no tienen ninguna motivación para hacerlo en forma correcta”. (Nacusse, 2010, Pág. 109)

1.5.9 Mejora del comportamiento seguro

Según explica Nacusse (2010) la cooperación de los colaboradores es necesaria para lograr un trabajo seguro, pero si esos colaboradores no están actuando en forma segura habrá que preguntarse si es que no están obteniendo ningún provecho por hacerlo como corresponde.

Cuando un colaborador ya sabe cómo hacer su trabajo seguro, la supervisión se convierte en un asunto de mejora del comportamiento seguro. Ya no se trata de que comprenda mejor o de profundizar en el adiestramiento, se trata de mejorar comportamientos a través de un proceso de mejora continua.

1.5.10 Principios a tener en cuenta para estimular el comportamiento seguro:

- El de inmediatez, recompensando el comportamiento seguro tan pronto como sea posible.
- El de motivación positiva
- Utilizar elogios como motivadores

- El de las diferencias personales, teniendo en cuenta que a las personas experimentadas y capaces no se les estimula de la misma forma que a los más jóvenes y menos calificados
- De uniformidad, buscando la participación de todos los mandos en el plan de mejora del comportamiento en seguridad

1.5.11 Evaluación de los resultados

Una vez finalizado el programa de capacitación, se prevé medir sus resultados a través de dos factores:

- Representativa y regular: por trabajos o acciones de seguridad e higiene y por la ocurrencia, es decir, cada dos meses, cada trimestre, y tomando de tres a seis acciones o actividades de las del conjunto.
- Comprensiva y periódica: en base de una auditoria completa de las actividades de seguridad e higiene de manera periódica, una o dos veces al año.

Los criterios de evaluación deberían ser diferentes para los distintos niveles organizativos y para funciones diferentes. Es importante tener en cuenta que lo que se evalúa puede ser utilizado para asignar recompensas, para la promoción o en forma de primas. (Nacusse, 2010)



Capítulo 2

Capítulo 2: Marco Metodológico

2.1 Objeto de estudio y tipo de intervención

El objeto de estudio del trabajo, es el índice elevado de ausentismo como consecuencia de los accidentes laborales producidos durante el año 2016, y el objetivo del trabajo es proponer a la empresa herramientas para optimizar el Plan de Higiene y Seguridad.

El trabajo se enmarca en una intervención organizacional, según García y Barrale (2012) se considera como tal a un trabajo de tipo profesional que implica la realización de un proyecto cuya finalidad es generar una propuesta creativa de mejoramiento o cambio organizacional. En este sentido, para la realización del mismo se debe partir de una organización o empresa donde se genere alguna demanda que implique un trabajo de intervención como en el caso de Prix.

2.2 Tipo de estudio y fuentes de datos

El presente trabajo se trata de un estudio de tipo cualitativo-descriptivo, en el que los métodos de recolección de datos son no estandarizados ni completamente predeterminados. No se efectúa una medición numérica por lo cual el análisis no es estadístico.

Los datos provienen de fuentes primarias ya que surgen del análisis del caso mediante cuestionarios y entrevistas realizadas a colaboradores de PRIX.

2.3 Proceso metodológico

En una primera instancia se realizó una visita a la empresa, con el objetivo de relevar los datos generales que hacen a su estructura, dimensión y tamaño, entre otros. En esta etapa los

instrumentos de recolección de datos fueron la observación directa y entrevista con preguntas abiertas.

El proceso de observación se llevó a cabo siguiendo la grilla de observación del Anexo I, durante la jornada laboral en un período de 8-10 días, donde se centró en los aspectos generales de la organización: tamaño, estructura, actividad principal, normas de seguridad e higiene en los puestos de trabajo. El proceso de entrevista fue realizado con el responsable de Recursos Humanos con el objetivo de indagar sobre aspectos de higiene y seguridad, fue una entrevista con preguntas abiertas e informales mientras se hacia la visita a la organización.

En segunda instancia se llevó a cabo una revisión documental interna sobre documentos que guardan relación con la gestión de Recursos Humanos, fundamentalmente los que se relacionan con el historial previo de aplicación del Plan de Higiene y Seguridad, los procesos de capacitación sobre el mismo tema y el índice histórico de ausentismo como consecuencia de los accidentes laborales.

A continuación se realizaron entrevistas semi-estructuradas a responsables del área de Recursos Humanos (ver Anexo II) y supervisores de cuadrillas, la duración estimada fue de 30 minutos, con el objetivo de profundizar en el análisis de la situación problema sobre los accidentes laborales y el Plan de Higiene y Seguridad de la empresa.

Posteriormente se aplicó una encuesta cerrada (ver Anexo IV) a 300 colaboradores de la planta de producción, con el objetivo de evaluar los conocimientos transmitidos por la organización sobre las normas de seguridad e higiene laboral.

Por último, se dio lugar al procesamiento y análisis de los datos para confeccionar el diagnóstico de la empresa, que quedó plasmado en el capítulo 4 del trabajo, y se confeccionó una

propuesta de intervención para la organización mediante la re-implementación del Plan de Higiene y Seguridad a través de un programa de capacitación.

2.4 Instrumentos de recolección de datos

Los instrumentos de recolección de datos que se utilizaron fueron:

- La observación directa: se aplicó porque ofrece la ventaja de ser una herramienta de soporte estructurada, organizada y guiada de los elementos que para el analista son importantes de observar.
- Entrevista: se aplicó esta técnica porque es significativa y productiva al momento de recabar datos objetivos. Implica un intercambio de información que se efectúa cara a cara con el colaborador. Es un canal de comunicación entre el analista y la organización; sirve para obtener información acerca de las necesidades y la manera de satisfacerlas, así como consejo y comprensión por parte del usuario para toda idea o método nuevo que se aplique.

La entrevista además, ofrece al analista una excelente oportunidad para establecer una corriente simpatía con el personal usuario, lo cual es fundamental en transcurso del estudio.

- Encuestas: para recopilar datos útiles, se recurrió a la utilización de cuestionarios con el objetivo de tener un mayor alcance de análisis y relevamiento.

El diseño del cuestionario está dividido en la siguiente estructura:

Por un lado, está la evaluación de los conocimientos de los colaboradores respecto a los objetivos, funciones, actividades y responsabilidades de seguridad del puesto de trabajo.

Por otro lado, está la evaluación de los conocimientos respecto a las condiciones laborales y los riesgos y enfermedades del puesto.



Capítulo 3

Capítulo 3: Proceso de análisis y diagnóstico

3.1 Presentación de la Organización

Durante la década del '50, Henry Prix encuentra una Argentina favorecida por amplias políticas de inversiones. El 12 de Marzo de 1955, en los predios de Santa María, se concreta el emplazamiento de Industrias Prix Argentina S.A.

En el año 1992 se realizó la modernización de la fábrica Santa María, a la que se dotó de los elementos necesarios para la producción de vehículos de alta tecnología, orientados a satisfacer las necesidades del cliente.

El 27 de marzo de 1999, Prix toma participación de un 38% del capital de Nikon. En una alianza histórica, con la ambición de consolidar el posicionamiento del nuevo conglomerado entre las mayores montadoras mundiales.

Como actividad principal la empresa se dedica a la fabricación y comercialización de automotores, ocupando una posición estratégica en el mercado mundial. Presta servicios diferenciados a sus clientes a través de la posventa.

A través de su historia, la marca Prix se ha caracterizado por el lanzamiento de modelos de alta calidad, con tecnología de última generación, audaces e innovadores, que han tenido gran aceptación en el país.

En el 2017, la fábrica se encuentra ubicada en Córdoba y posee una superficie total de 1.500 metros cuadrados. El conglomerado industrial se divide en cuatro talleres, siendo los mismos:

- Embutición

- Soldadura
- Pintura
- Montaje

Los talleres mencionados junto con la Logística Industrial, son los encargados de la fabricación.

Las direcciones y gerencias que dan apoyo y participan en el proceso de fabricación son:

- Compras
- Dirección financiera
- Recursos Humanos
- Ingeniería RTA
- Comunicación

La organización pertenece al sector secundario e industrial debido a que la actividad que realiza está vinculada con la transformación de materias primas en productos elaborados mediante tecnología, mano de obra y capital.

3.2 Visión

Lograr ser la automotriz líder en el mercado para todas las aéreas, a través de la confiabilidad y excelencia en la prestación de servicios.

3.3 Misión

Desarrollar vehículos de excelencia que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes, basándose en el profesionalismo y la pasión de la gente, como base de permanencia y progreso en el mercado.

3.4 Seguridad

Como elemento característico, según el Reporte de Sustentabilidad (2014) de la empresa, la seguridad representa uno de los pilares en el desarrollo de sus productos.

Los vehículos vienen equipados con la última tecnología en seguridad activa y pasiva, y lo certifican los excelentes resultados que obtienen en las pruebas de impacto. Una historia de desarrollo e investigaciones para proteger cada vez mejor a los pasajeros. A partir de 2013, y alineados a los requisitos de la legislación en materia de seguridad vial hemos elevado el nivel de seguridad de todos nuestros modelos, incorporando de serie los frenos ABS, Airbags y dirección asistida en todos nuestros modelos y versiones.

Esto es importante porque habla de la posición de la empresa frente al tema de seguridad.

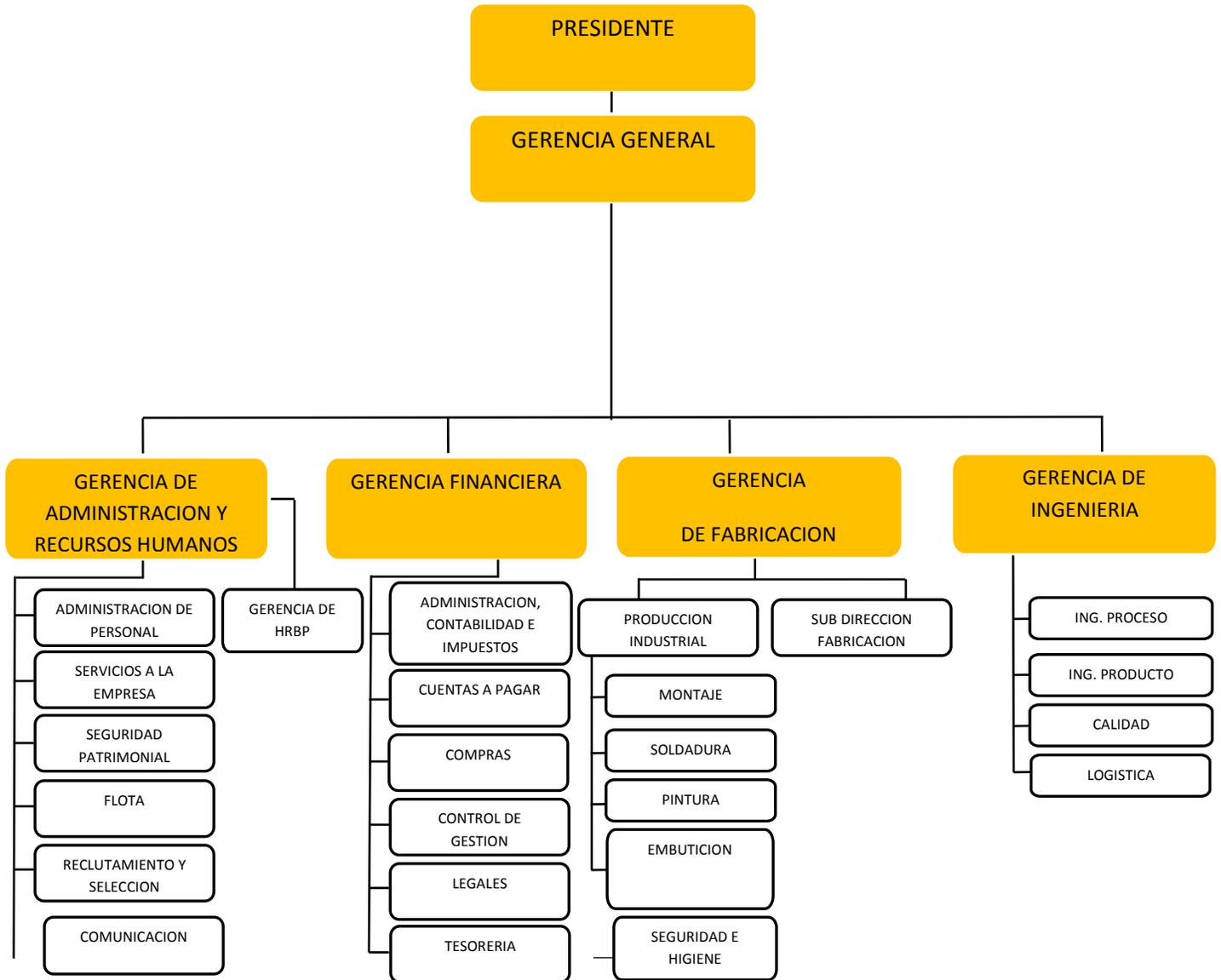
3.5 Valores respecto a las condiciones de trabajo

En el Reporte de Sustentabilidad (2014) la organización detalla sus valores respecto a las condiciones de trabajo

- Optimizar la eficacia individual y colectiva mediante condiciones de trabajo motivadoras que favorezcan el rendimiento.
- Mejorar la seguridad y las condiciones de trabajo en el marco del progreso continuo.
- Asegurar que no se ejerza prioridad alguna en detrimento de la integridad física, la salud y los derechos fundamentales del personal.
- Integrar sistemáticamente los criterios de salud, seguridad y condiciones de trabajo en las decisiones de creación o evolución de productos, procesos, implantaciones, organizaciones y tiempo de trabajo.

- Respetar imperativamente las legislaciones nacionales y considerar las exigencias internacionales como una referencia absoluta del Grupo, para proteger la integridad física, la salud y los derechos sociales fundamentales del personal.

3.6 Organigrama



Fuente: Prix, 2016.

Origen del capital: formado por una economía mixta ya que una parte del capital proviene del estado y la otra parte de particulares.

3.7 Tamaño de la organización

En total, la fábrica cuenta con mil colaboradores, los mismos están distribuidos en distintas áreas. Las mismas son: compras, recursos humanos, financiera, ventas especiales, servicios a la empresa, ingeniería, logística, etc. También posee mano de obra directa y mano de obra mensual ubicada en cada uno de los talleres (montaje, soldadura, pintura y embutición)

Las áreas implicadas en el trabajo son:

- Recursos Humanos;
- Fabricación – Producción;
- Clínica de planta;
- Seguridad e Higiene;

Los valores compartidos por los miembros de la organización son:

- **Trabajo en equipo:** disposición a colaborar e intercambiar conocimientos y aptitudes.
- **Dedicación:** esfuerzo, empeño y entrega que aportan los colaboradores diariamente.
- **Optimismo:** Actitud positiva y enérgica para afrontar desafíos y cambios.
- **Calidad de gestión:** poseen orientación al servicio y a la eficiencia de las operaciones que satisfacen a los clientes internos y logran la optimización de los resultados.

3.8 Cultura

Prix es una de las empresas más valoradas y respetadas a nivel mundial. En base a sus profundos valores y filosofía de vida, se ha convertido de una de las empresas más rentables y con más éxito.

Su cultura está basada en principios e ideas que han dado forma a un estilo de trabajo que la ha llevado a transformarse en una de las principales productoras de vehículos a nivel mundial.

El CEO de Prix define a su cultura organizacional como un patrón de premisas básicas que han creado en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna. Estas premisas funcionaron de manera correcta y se han considerado válidas para ser enseñadas a los miembros de la organización como una manera de percibir, pensar y sentir.

La cultura de Prix está compuesta por valores que guían el comportamiento de sus colaboradores, definen la identidad de la institución y determinan su modo de ser, su forma de pensar y su manera de actuar para cumplir los objetivos organizacionales.

3.9 Plan de Higiene y Seguridad

La empresa cuenta con un programa de Higiene y Seguridad que contiene lo siguiente:

- Objetivo de la capacitación;
- Alcance;
- Insumos y materiales, requeridos para el dictado de cursos;
- Cronograma de las actividades;

- Temario;
- Presupuesto;

Los datos más importantes del análisis del programa fueron:

- El plan preveía dos capacitaciones anuales;
- Relevamiento de las normas de seguridad en los puestos de trabajo;
- Relevamiento de la higiene en los puestos de trabajos;
- No alcanza a los Supervisores;
- El documento ha quedado desactualizado y no se ha puesto en práctica desde hace más de 12 meses, generando que gran cantidad de operarios no utilice los elementos de seguridad y no desarrolle bajo seguridad las actividades.

3.10 Índice de ausentismo

En el proceso de revisión documental interna se logró identificar el siguiente gráfico que refleja la evolución del ausentismo durante el período 2016:

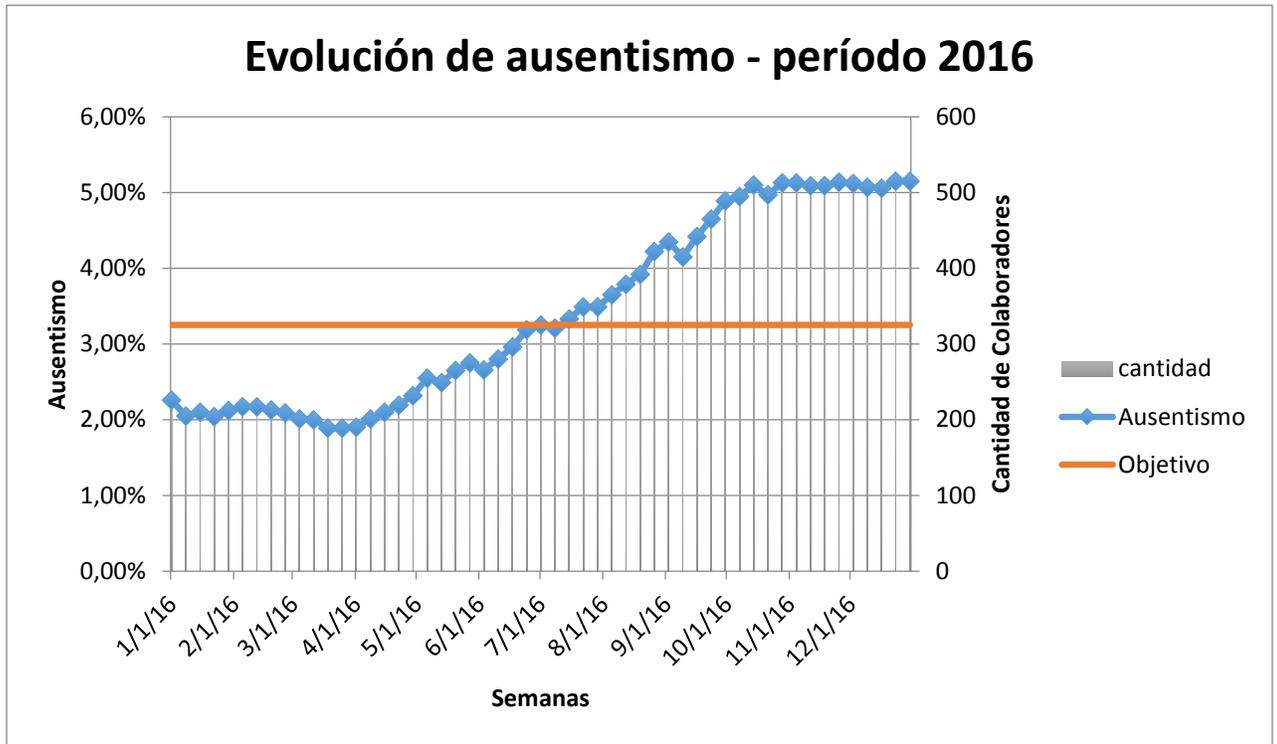


Imagen nº 1: Evolución del índice de ausentismo período 2016 – Medición realizada en semanas

Fuente: Prix, 2017.

Como puede observarse en el gráfico, la organización tiene como objetivo un índice de ausentismo de 3,25%. Durante el primer semestre del 2016 logró cumplir con ese objetivo, pero se puede observar una tendencia de alza desde el inicio del período, el cual no logró ser detenido, lo que generó que desde julio de 2016, el índice superara el target establecido.

El índice de ausentismo genera un costo anual para la empresa aproximadamente representó \$650.000, compuesto por el costo de contratar nuevo personal para reemplazar a los accidentados y el pago de horas extras para alcanzar los niveles de producción requeridos.

3.11 Análisis de datos

3.11.1 Observación directa

Además de describir los aspectos generales de la organización el proceso de observación directa permitió detectar lo siguiente:



Figura n° 3: Relevamiento del equipo de trabajo de seguridad - guantes.

Fuente: Observación directa.

Uno de los elementos de seguridad que requiere que los colaboradores utilicen son “guantes”. Tienen el objetivo de cuidar las manos de los colaboradores de peligros de quemaduras y cortes.

En otra zona de la planta de producción los elementos de seguridad que se utilizan son: “audífonos”, para proteger los oídos del ruido y “mameluco” para proteger de chispas que pueden caer en la ropa.



Figura n° 4: Relevamiento del equipo de trabajo de seguridad – audífonos y mameluco.

Fuente: Observación directa.

Otros elementos de seguridad que se detectaron y que se requieren utilizar son: “casco”, “tapones auditivos” para la protección de los oídos, “lentes” para proteger la vista, “zapatos de seguridad” con punta de acero para la protección de los pies y “mascaras” en el sector de pintado para evitar inhalar sustancias tóxicas.

Además, se identificó que está prohibido fumar en cualquier zona de la planta de producción y que la empresa cumple con la cartelería correspondiente como señalización para prevenir accidentes, aunque estaban sucios y en algunos casos estaban rotos, lo que dificultada si visión.

Los elementos identificados son importantes para incluirlos en el temario del Programa de Capacitación.

Por último, se establece que la empresa cumple con su obligación de entregar todos los elementos que conforman el equipo de seguridad de los colaboradores, pero en el proceso de observación directa no se detectó un correcto uso de estos insumos por lo que se requiere trabajar en una propuesta para mejorar la motivación y la concientización sobre su uso.

3.11.2 Entrevistas

Los entrevistados manifestaron que la relación con la Aseguradora de Riesgo de Trabajo es buena, que requieren y ofrecen capacitaciones sobre normas de seguridad e higiene, pero que en forma interna desde la organización no se han dictado capacitaciones por falta de personal para organizar el programa.

Desde la empresa en forma interna el último registro que tienen del dictado de una capacitación sobre normas de higiene y seguridad fue en noviembre de 2015.

En lo que respecta al programa, el tiempo establecido fue de un encuentro de 3 horas, se dictó solamente para los operarios de planta. No se entregaron certificados de participación, pero si se realizó un registro de asistencia.

El índice de accidentes específico durante el año 2016 registró un pico de 12%, con un aumento gradual del 5% en comparación al año anterior. El aumento estaba compuesto por un 3% de incremento en accidentes in itinere y un 2% por accidentes dentro de la fábrica.

La empresa cuenta con llamados de atención y/o sanciones para los colaboradores que no cumplen con las normas de seguridad e higiene pero durante el período analizado, no se registró que se implementaran.

3.11.3 Encuestas

Los resultados se presentan en el Anexo V. A continuación se realiza la representación gráfica de los resultados y la interpretación de los datos obtenidos.

Objetivos



Gráfico n° 1.

Fuente: Elaboración Propia.

No se detectaron problemas en el proceso de inducción y el resultado de esta pregunta demuestra que al ingreso de la organización sus objetivos eran claros.

¿Comprende el alcance de sus objetivos laborales?

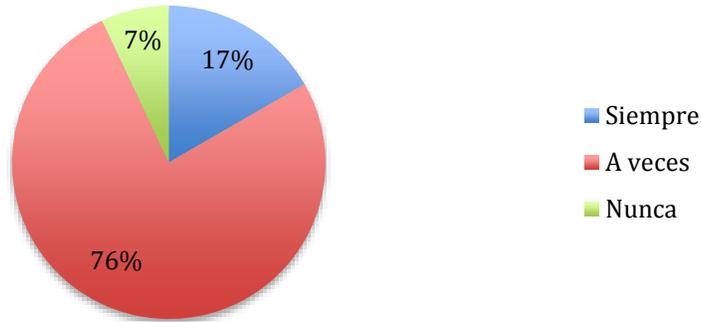


Gráfico n° 2.

Fuente: Elaboración Propia.

El objetivo de esta pregunta es entender que no es suficiente con “saber” cuáles son los objetivos sino también entenderlos para poder tener el horizonte bien delimitado.

¿Su Supervisor verifica que cumpla sus objetivos anualmente?

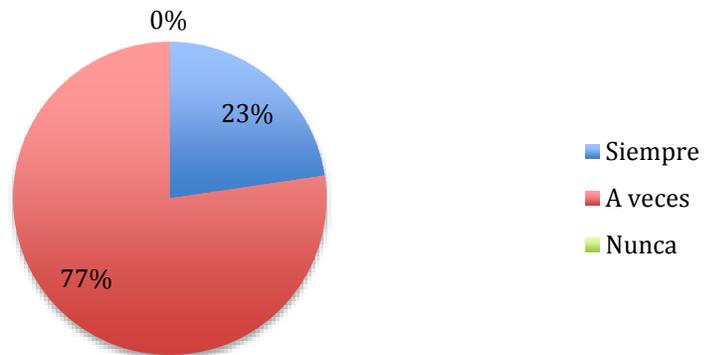


Gráfico n° 3.

Fuente: Elaboración Propia.

Se requiere de una mayor participación de los supervisores en el proceso de planificación y comunicación del trabajo hacia los colaboradores.

Funciones



Gráfico n° 4.

Fuente: Elaboración Propia.

La tarea de transmitir las funciones el primer día de ingreso de un colaborador les corresponde a los supervisores, por lo que se necesita reformar este proceso en el Programa de Capacitación de Higiene y Seguridad.



Gráfico n° 5.

Fuente: Elaboración Propia.

Es importante que este factor haya arrojado un valor positivo como resultado, porque significa que los colaboradores tienen en claro las funciones de su puesto.

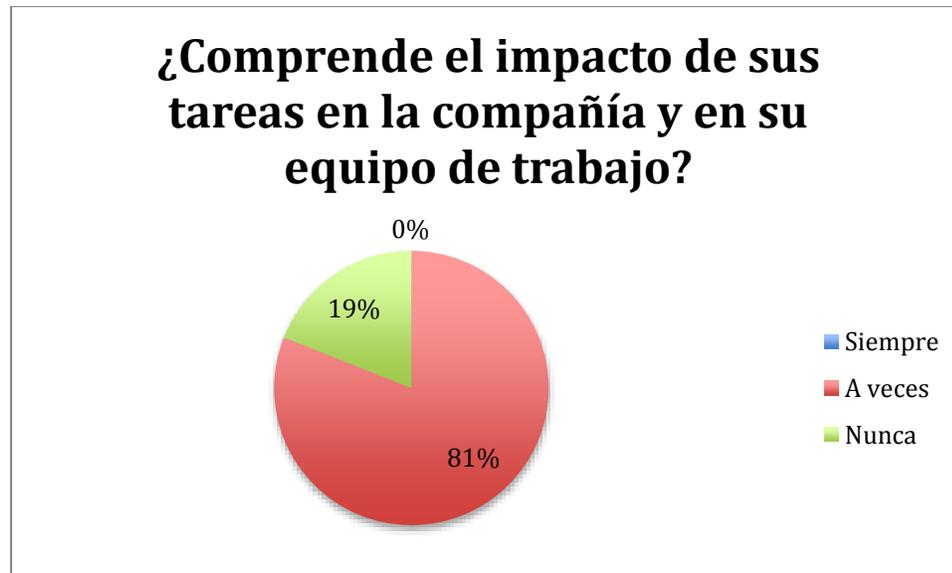


Gráfico n° 6.

Fuente: Elaboración Propia.

El resultado de esta pregunta indica que se requiere mejorar este factor, porque es importante que los colaboradores sepan que trabajan en un equipo y que el comportamiento tiene un impacto entre sus compañeros.

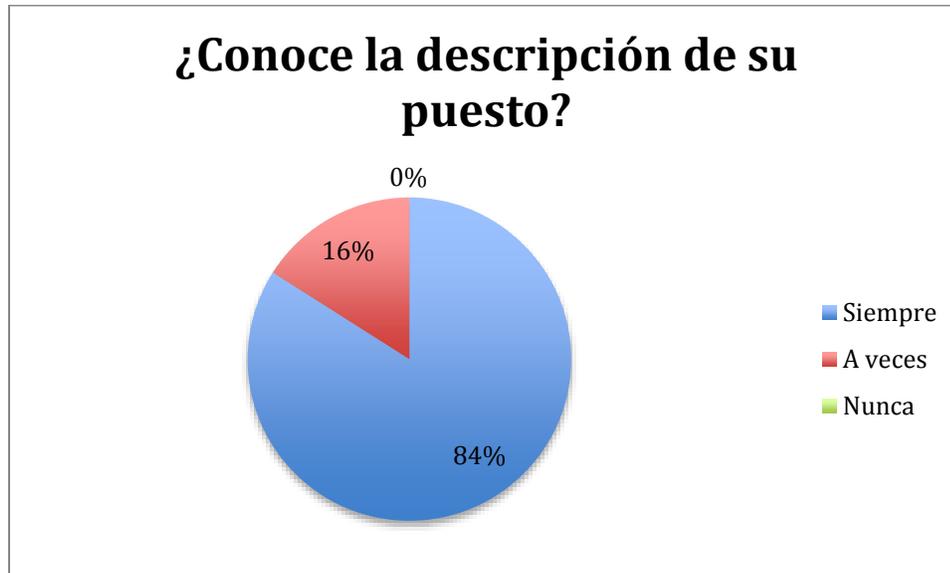


Gráfico n° 7.

Fuente: Elaboración Propia.

Para completar el análisis de las funciones, se puede establecer que los colaboradores de la línea de producción de la organización entienden en desarrollo de sus funciones, es decir, el “qué hacer”.

Actividades



Gráfico n° 8.

Fuente: Elaboración Propia.



Gráfico n° 9.

Fuente: Elaboración Propia.

El resultado de esta pregunta en conjunto con la pregunta anterior, indican que los colaboradores no tienen la suficiente información sobre la organización y planificación de sus actividades. La periodicidad y los días críticos son dos factores que tienen que tener en claro para poder ofrecer un mejor desempeño en sus tareas.

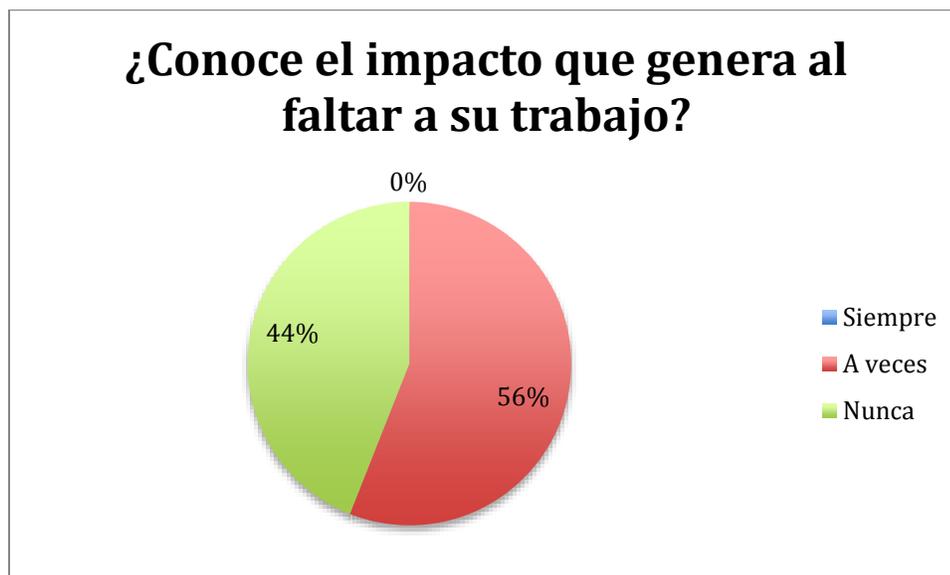


Gráfico n° 10.

Fuente: Elaboración Propia.

El trabajo en equipo es muy importante para el proceso de producción, por lo que se requiere que los colaboradores entiendan cuál es su posición en cada equipo.



Gráfico n° 11.

Fuente: Elaboración Propia.

No se registra un buen dominio en el desarrollo de las actividades, conocer y poder manejar los tiempos permite enfrentar de mejor forma situaciones de contingencias.

Responsabilidades



Gráfico n° 12.

Fuente: Elaboración Propia.



Gráfico n° 13.

Fuente: Elaboración Propia.

Ambas respuestas en conjunto indican que se considera pertinente incluir una descripción de las responsabilidades de seguridad en los puestos de trabajo.



Gráfico n° 14.

Fuente: Elaboración Propia.

En esta pregunta los colaboradores manifestaron que “a veces” entienden el impacto que genera la falta de impacto. Dentro de este factor, se requiere que mayor resultado esté dentro del

valor “siempre”, ya que es crítico entender el alcance de la responsabilidad de las normas de seguridad.

Condiciones Laborales

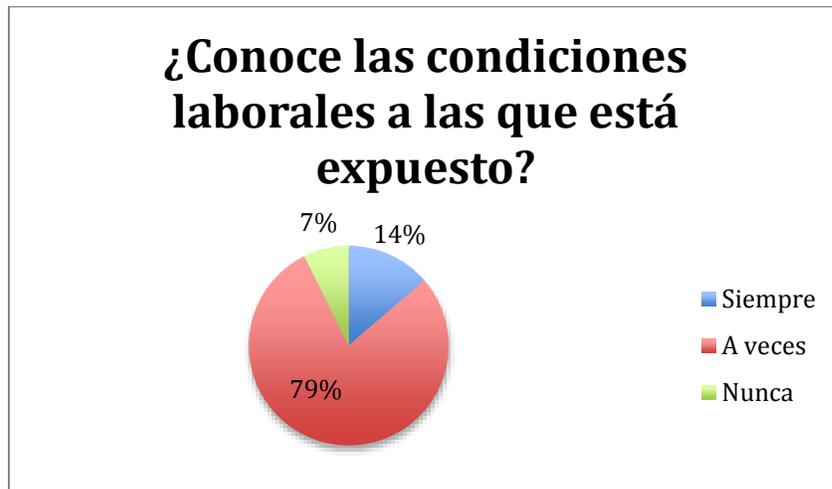


Gráfico n° 15.

Fuente: Elaboración Propia.

Se requiere incluir un detalle de las condiciones óptimas que deben tener los puestos, con el objetivo de lograr que los mismos colaboradores identifiquen riesgos o incumplimientos.



Gráfico n° 16.

Fuente: Elaboración Propia.

Por el resultado de esta pregunta se incluirá dentro del programa de capacitación una sección para el desarrollo de la explicación sobre el objetivo de la Declaración Jurada de domicilio y la importancia de actualizarla en caso de mudanza o cambio de recorrido a su domicilio.

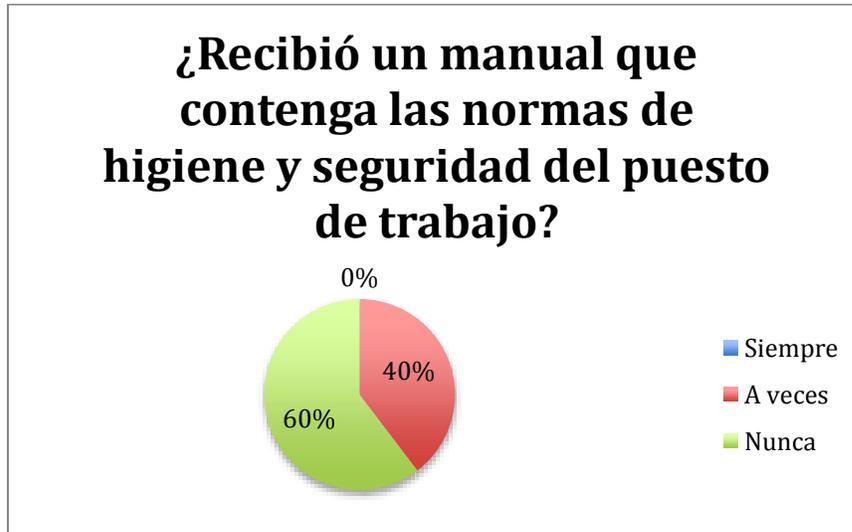


Gráfico n° 17.

Fuente: Elaboración Propia.

Es posible presentar en forma de folletos informativos las normas de higiene y seguridad de los puestos de trabajo.



Gráfico n° 18.

Fuente: Elaboración Propia.

Los valores que arroja esta pregunta son dispersos por lo que se requiere trabajar en el Programa de Capacitación sobre este factor.



Gráfico n° 19.

Fuente: Elaboración Propia.

Este es un factor positivo, indica que los colaboradores cuentan con los insumos pertinentes para resguardar su seguridad.

¿Conoce cuál es su equipo de trabajo que resguarda su seguridad?

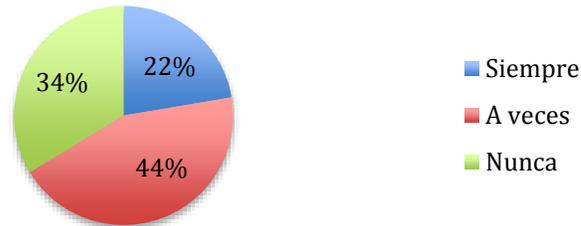


Gráfico n° 20.

Fuente: Elaboración Propia.

Todos los colaboradores deben tener en claro los elementos que conforman su equipo de trabajo que resguarda su seguridad.

¿Comprende el motivo por el que debe utilizar los elementos de Higiene y...



Gráfico n° 21.

Fuente: Elaboración Propia.

Es posible que esta respuesta no sea objetiva, ya que el resto de las respuestas demuestran que no está claro el entendimiento de la importancia de las normas de higiene y seguridad.

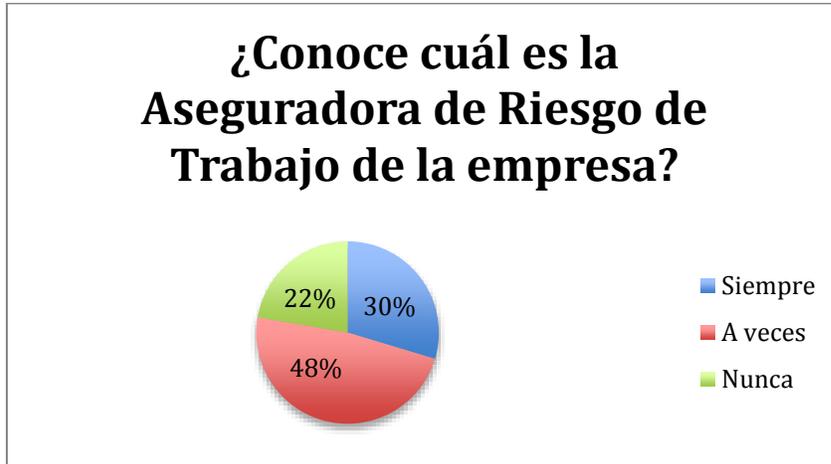


Gráfico n° 21.

Fuente: Elaboración Propia.

Esta información es importante para cualquier caso de accidente, por lo que se requiere que todos los colaboradores tengan en claro y conozcan su Aseguradora de Riesgo de Trabajo.

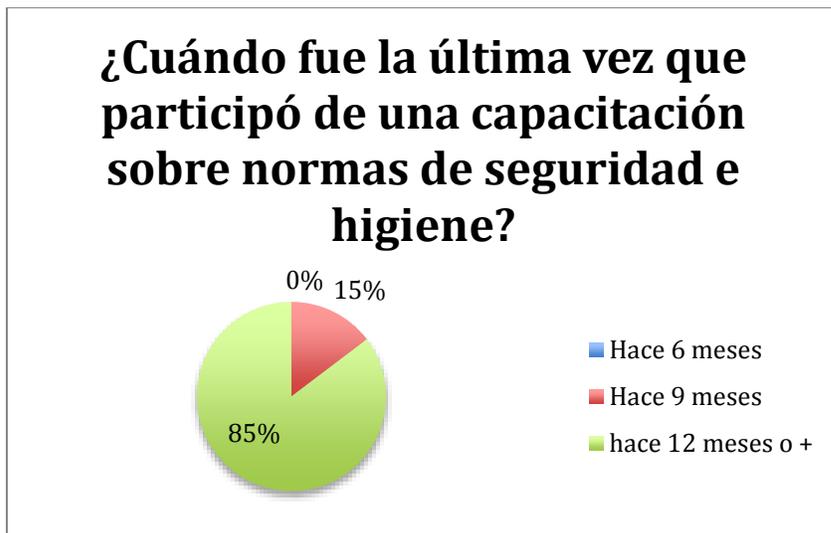


Gráfico n° 22.

Fuente: Elaboración Propia.

Se requiere planificar capacitaciones más frecuentes, hace más de 12 meses que los colaboradores no registran una capacitación y es correcta esta afirmación ya que en las entrevistas

uno de los responsables de Recursos Humanos indicó que la última que se dictó fue en noviembre de 2016.

Riesgo y Enfermedades Laborales



Gráfico n° 23.

Fuente: Elaboración Propia.



Gráfico n° 24.

Fuente: Elaboración Propia.

¿Entiende la necesidad de cumplir con las normas de higiene y seguridad?

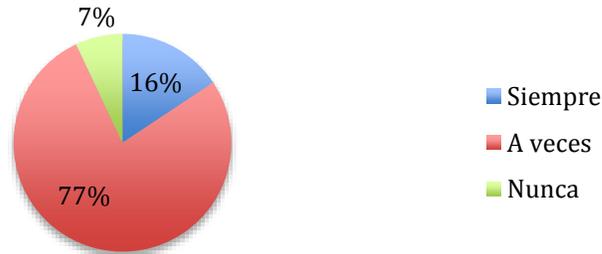


Gráfico n° 25.

Fuente: Elaboración Propia.

¿Sabe cuál es el procedimiento que debe seguir en caso de un accidente?

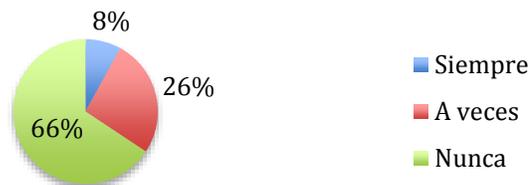


Gráfico n° 26.

Fuente: Elaboración Propia.

El análisis en conjunto de las cuatro respuestas, permite determinar que los colaboradores no tienen en claro y no conocen los riesgos y enfermedades de su puesto de trabajo, ni tampoco la importancia de disminuir los riesgos.

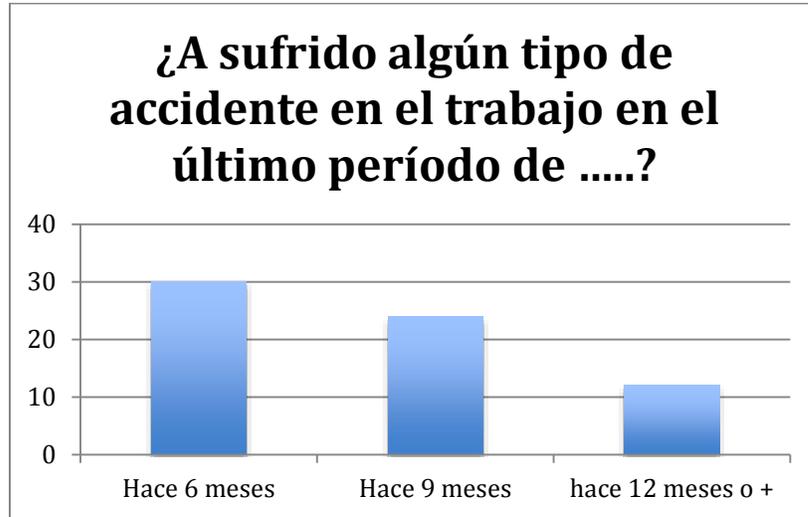


Gráfico n° 27.

Fuente: Elaboración Propia.

Como se observa en el gráfico, hay un incremento en la cantidad de accidentados en los últimos períodos.



Gráfico n° 28.

Fuente: Elaboración Propia.

En conjunto con la importancia de la Declaración Jurada de Domicilio este factor se trabajará en la capacitación para los colaboradores.

¿Conoce el número de teléfono al cual se debe comunicar en caso de un accidente?

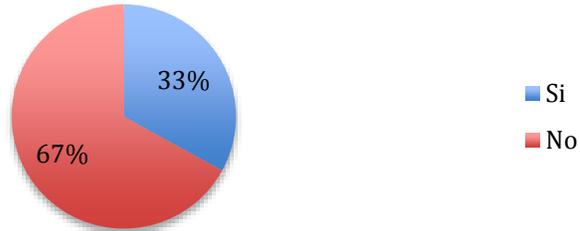


Gráfico n° 29.

Fuente: Elaboración Propia.

Este elemento se incorporará en la sección de la información junto con la Aseguradora de Riesgo de Trabajo.

3.12 Diagnóstico

Con base en el análisis de la información se logró obtener una aproximación a la problemática organizacional y falencias en el conocimiento de los colaboradores respecto a la importancia de cumplimentar las normas de higiene y seguridad.

En conclusión la situación de la empresa está delimitada por los siguientes factores:

- La capacitación que ofrece la Aseguradora de Riesgo de Trabajo no es suficiente, la empresa necesita realizar capacitaciones periódicas sobre las normas de higiene y seguridad en el puesto de trabajo.

- Se requiere realizar a los colaboradores de la empresa una concientización de los riesgos de los accidentes in itinere.
- El alcance del programa de capacitación debe incluir a los supervisores.
- El ausentismo laboral en la organización ha generado un aumento en el costo, porque la empresa tuvo que contratar nuevo personal temporario y pagar horas extras para cumplir con los niveles de producción planificados.
- Los colaboradores entienden sus funciones, pero su gestión no está relacionada con el desarrollo de sus tareas.
- Los factores sobre los que falta capacitación para los colaboradores son: responsabilidades, trabajo en equipo, condiciones laborales y riesgos y enfermedades laborales.

Por otro lado, los factores que arrojaron resultados positivos fueron: objetivos, funciones y actividades. Los colaboradores cuentan con los insumos necesarios para resguardar su seguridad pero falta información que reafirme la importancia de su utilización.

En síntesis, surge la necesidad de capacitar a los colaboradores y supervisores, con el objetivo de lograr una concientización de la importancia que revisten las medidas de higiene y seguridad para sus vidas y las de sus compañeros.



Capítulo 4

Capítulo 4: Propuesta de intervención

4.1 Objetivo estratégico

Como objetivo estratégico de la propuesta de intervención para Prix se plantea optimizar el Plan de Higiene y Seguridad a través de la concientización y la motivación del personal, para lograr reestablecer dentro de los valores normales el índice de ausentismo y accidentes.

Para el desarrollo de la concientización se plantea definir una “Semana de la Seguridad” y un Programa de Capacitación que logre informar y concientizar a los colaboradores de la línea de producción de la empresa sobre el riesgo de las enfermedades profesionales y los accidentes laborales, en el puesto de trabajo y en los traslados desde y hacia el domicilio”.

Por otro lado, para desarrollar la motivación se plantea definir concursos mensuales que logre impulsar y mantener el uso de los elementos de seguridad y el desarrollo de prácticas seguras a lo largo de todo el año.

4.2 Programa de Capacitación

Se llevaran a cabo dos tipos de capacitaciones, una capacitación en el puesto de trabajo y otra audiovisual, ambas internas, sobre los puntos débiles detectados en el proceso de encuestas y análisis del plan de higiene y seguridad de la empresa.

Mediante la capacitación en el puesto el colaborador aprenderá la tarea o destreza de manera real. El trabajador recibe la capacitación en el puesto de trabajo de parte de un supervisor o trabajador experimentado en la tarea, se considera a este método el más eficiente para operarios que realizan tareas repetitivas.

En la capacitación audiovisual se utilizarán medios audiovisuales para representar las posturas seguras que debe adoptar el colaborador, el significado de la cartelería para la prevención de accidentes y para mostrar los elementos de seguridad que integra el equipo de trabajo (relevados en el capítulo anterior). También, se recomienda incluir videos en el que se muestren las consecuencias de realizar actos inseguros en pos de lograr la concientización de los colaboradores.

Ambas capacitaciones serán integrales para supervisores y colaboradores de la línea de operaciones. Por otro lado, se dictará una capacitación para supervisores exclusivamente, sobre los puntos débiles que se detectaron en el proceso de encuestas.

La capacitación para los supervisores será sobre técnicas de comunicación para informar objetivos de trabajo, funciones, tareas y responsabilidades a los subordinados.

La capacitación se ejerce para procurar cambios positivos de actitudes, conocimientos y habilidades del personal.

4.2.1 Objetivo de la capacitación

La re-implementación del Plan de Higiene y Seguridad de la empresa se pondrá en práctica mediante una capacitación, cuyos objetivos serán:

- Que los conocimientos se enseñen;
- Conseguir la capacitación del 100% de los supervisores, colaboradores de la línea de producción de Prix.
- Que las actitudes se contagien;

- Lograr la reducción de las prácticas inadecuadas en un 70%, conseguir la disminución del ausentismo.
- Que las habilidades impartidas se apliquen en la práctica.
- Al cabo de seis meses, lograr el incremento de la productividad logrando un mejor posicionamiento de la marca en el mercado.

4.2.2 Temática y contenido

Según los ejes de evaluación planteados en las encuestas a los colaboradores, la temática y contenido del programa de capacitación tiene la siguiente estructura:

Objetivos: se capacitará a los supervisores sobre la organización, planificación y comunicación de los objetivos hacia el equipo de trabajo.

Funciones: se capacitará a los supervisores sobre los aspectos de la inducción que deben realizar para los nuevos colaboradores sobre las funciones y desempeño de las tareas.

Actividades: se capacitará a los colaboradores sobre el dominio de las actividades en el puesto de trabajo, la medición de tiempos, el trabajo en equipo, el impacto del trabajo en el equipo, la periodicidad de las actividades y los días críticos de producción.

Responsabilidades: se capacitará a los colaboradores sobre la responsabilidad individual y colectiva sobre higiene y seguridad.

Condiciones Laborales: se capacitará a los colaboradores sobre el detalle de las condiciones de higiene del puesto de trabajo, la importancia de la documentación “Declaración Jurada de

domicilio”, detalle de las normas de higiene y seguridad, información sobre la Aseguradora de Riesgo de Trabajo de la empresa y explicación de los accidentes in-itinere.

Riesgos y enfermedades: se capacitará a los colaboradores sobre los detalles de los riesgos y enfermedades de trabajo, el impacto que le puede producir en su vida, el procedimiento que debe seguir en caso de un accidente propio o el de un compañero y procedimientos para prevenir accidentes.

A su vez, será de suma importancia tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Dar a conocer a todos los colaboradores los aspectos más importantes o un resumen del Plan de higiene y seguridad, a través de folletos.
- Enseñar los elementos de seguridad a los colaboradores y realizar una descripción completa del equipo de trabajo con el cual debe contar siempre.
- Capacitar a los supervisores y líderes a fines de que puedan transmitir los objetivos de trabajo a los colaboradores de la manera correcta y más efectiva.
- Realizar refuerzos a través de medios de comunicación, por ejemplo: cartelera y videos, sobre las normas de higiene y seguridad.
- Realizar auditorías anuales en pos de observar mejorías en la producción. Del resultado de estas auditorías se lograra además, conocer los puntos de mejora.

4.2.3 Duración

La duración de la capacitación se prevé para el segundo semestre del año 2017. Por la cantidad de personal que posee la organización, se organizarán pequeños grupos con el objetivo de no interferir con el proceso de producción.

A su vez, para el año 2018 se prevé realizar una evaluación aleatoria sobre los contenidos dictados en la capacitación para verificar la efectividad del programa.

La carga horaria total para las capacitaciones será de 208 horas, van a estar distribuidas durante todo el semestre, tanto para supervisores como para operarios.

4.2.4 Alcance

El programa de capacitación en Higiene y Seguridad estará destinado a todos los colaboradores de la línea de producción y los supervisores directos de cada sector.

Se considera pertinente trabajar sobre ambos puestos de trabajo, ya que es responsabilidad de los supervisores realizar las tareas de supervisión sobre las normas de higiene y seguridad, la instrucción de las funciones y responsabilidades del puesto para los nuevos colaboradores.

4.2.5 Responsables

Se establece que la capacitación estará a cargo del Departamento de Higiene y Seguridad, y se estima la necesidad de dos colaboradores del área para dictar la capacitación, ya que son las personas que están en mayor contacto con las normas de Higiene y Seguridad. También se puede contar con la colaboración del Departamento de Recursos Humanos y de Comunicación de Párrafo para la organización y comunicación del programa.

4.2.6 Beneficios y/o ventajas del programa de capacitación

La función más importante del programa de higiene y seguridad para Prix, es motivar a los supervisores y subordinados para que tengan conciencia de las cuestiones referentes a la seguridad personal y la de sus compañeros.

Los beneficios y/o ventajas del programa de capacitación son:

- Mejorar el desempeño de los colaboradores
- Creación de una mejor imagen de la marca ante los clientes internos y externos
- Promueve la comunicación dentro de toda la organización
- Reducción de tensión y mejor manejo de situaciones conflictivas
- Agiliza toma de decisiones y solución de problemas
- Contribuye a la formación de líderes
- Aumenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo
- Elimina temores a incompetencia o ignorancia individual
- Permite el logro de metas individuales y organizacionales
- Aumenta la competitividad de los colaboradores sobre normas de higiene y seguridad

Previene accidentes

4.3 Comité de seguridad

Dentro del desarrollo e implementación del programa de Higiene y Seguridad, es de vital importancia la divulgación de información. Los colaboradores deben conocer los objetivos organizacionales, los motivos que los impulsaron o generaron, así como toda la información

necesaria para que puedan comprender hacia donde se dirige la organización, cuál es su misión y visión e internalizarlas para acompañar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

La optimización del programa de higiene y seguridad implica un compromiso de los altos medios acerca de los beneficios y ventajas que representara contar con un programa de Seguridad e Higiene que funcione, se respete y se lleve a cabo.

Para ello será de vital importancia la conformación de un comité de seguridad, el mismo deberá estar formado por gerentes y supervisores de las diferentes áreas. Para dar inicio a este comité, será un paso previo brindar una capacitación a los integrantes del mismo.

Dentro de la propuesta se incluye la realización de reuniones trimestrales donde el supervisor de cada área muestre a la dirección la evolución de su unidad de trabajo habiendo aplicado capacitaciones a los colaboradores. En esta instancia, cada supervisor presentara gráficos de evolución y se discutirá junto con recursos humanos cual ha sido el ausentismo de la semana indicando con las herramientas pertinentes cuales han sido las causas más frecuentes de baja médica y/o ausentismo.

Los indicadores de ausentismo repercutirán de manera directa en la falta de cumplimiento de objetivos de fabricación a nivel mensual y servirán de eje para lograr identificar los puntos débiles en los que se deberá hacer hincapié para lograr la disminución del mismo y el aumento de la productividad.

4.4 Concientización del personal

Un aspecto importante de la capacitación es la concientización como objetivo. Para lograr la concientización es importante hacer uso de los distintos medios de comunicación que posee la

compañía. En el comedor de la empresa se identificaron cuatro televisores, en el cual uno de ellos se podría utilizar para pasar imágenes sobre las normas de seguridad e higiene, los folletos, paneles de comunicación ubicados en diferentes sectores con carteles en ellos y demás medios son útiles para enseñar y motivar a los colaboradores a seguir los procedimientos de seguridad en el trabajo.

En Prix es preciso mejorar los medios de comunicación haciendo uso de carteles luminosos y señalética en planta, videos que muestren continuamente el correcto uso de los elementos de seguridad, videos que enseñen los movimientos que deben realizarse y los que deben evitarse para disminuir los accidentes y enfermedades laborales.

La señalética logra atraer la atención de los colaboradores en los lugares, objetos o situaciones que puedan provocar accidentes u originar riesgos a la salud, así como indicar la ubicación de dispositivos o equipos que tengan importancia.

Para aplicar el uso de la señalética es posible utilizar:

- Colores de seguridad para identificar distintos avisos
- Símbolos de seguridad que representen de manera gráfica las señales de seguridad.
- Señales suplementarias que incluyan textos que complementen la señalética de seguridad.

Tipos de señalización:

- Visuales de paredes
- Visuales de piso
- De lectura
- Auditivas

- Prohibición
- Advertencia
- Obligación
- Luminosa
- Acústica
- Gestual
- Comunicación verbal

Se recomienda renovar la cartelería y utilizar en las señales los colores de seguridad para evitar el uso de palabras en la señalización. Haciendo referencia a la norma IRAM 10005 cuyo objeto fundamental es establecer los colores de seguridad y las formas y colores de las señas de seguridad a emplear se hace a continuación referencia a los mismos.

Los colores de seguridad que se recomienda utilizar son:

- **Rojo:** denota parada o prohibición e identifica también los elementos contra incendio. Se utiliza para indicar dispositivos de parada de emergencia o dispositivos relacionados con la seguridad cuyo uso está prohibido en situaciones que no son de alerta como los botones de alarma, palancas de parada de emergencia, matafuegos, hidrantes, entre otros.



- **Amarillo:** se debe utilizar solo o combinado con bandas de color negro, con bandas de igual ancho de igual ancho e indica precaución o advierte sobre riesgos.



- **Verde:** este color denota condición segura. Se usa en elementos de seguridad general, excepto incendio.



- **Azul:** este color denota obligación. Se aplica sobre aquellas partes de artefactos cuya remoción o accionamiento implique la obligación de proceder con precaución.



A su vez, para reforzar las actividades de concientización se plantea definir una “Semana de la Seguridad” con el objetivo de transmitir a los colaboradores diez principios fundamentales de seguridad. Los principios son:

1. Orden y Limpieza.
2. Prevención de riesgos en caso de intervención en una instalación.
3. Prevención de riesgos en los medios de producción.
4. Prevención de riesgos relacionados con la circulación de peatones y vehículos.
5. Prevención de riesgos relacionados con almacenamiento y manipulación de útiles, moldes y bobinas de chapa. (taller de soldadura)
6. Prevención de riesgos relacionados con la utilización de productos químicos. (taller de pintura)

7. Prevención de riesgos en obras.
8. Utilización de los equipos de protección obligatorios.
9. Prevención de riesgos ergonómicos.
10. Asistencia de heridos.

Esta actividad integrará la cultura organizacional de la empresa, al reconocer y asignar un período de tiempo para las normas de seguridad e higiene.

Respecto al programa de la “Semana de la seguridad”, la “semana” quedará definida según las necesidades y disponibilidad de la empresa, se prevé como propuesta que se incluya en el tercer trimestre del año con el objetivo de poder corregir desvíos en las prácticas de seguridad antes de que termine el año.

Las actividades que se desarrollarán en esta semana estarán orientadas a la concientización de todos los colaboradores de la organización. Entre las actividades se puede mencionar: entrega de pequeños kit de seguridad para autos y motos personalizados con los nombre de los colaboradores, la colocación de un banner al ingreso de la organización con los 10 principios y trivias con preguntas sobre normas de seguridad e higiene para participar por una cena para dos personas.

4.5 Motivación en seguridad

Para desarrollar el aspecto de motivación, se plantea realizar un concurso trimestral que evalúe los conocimientos y las prácticas de los colaboradores sobre las normas de higiene y seguridad.

4.5.1 Alcance

Todos los colaboradores de la línea de operación.

4.5.2 Desarrollo del concurso

El concurso consistirá en cuatro instancias de evaluación, distribuidas en los cuatro trimestres del año calendario. Los participantes será cada área del proceso de producción, es decir, que la competencia es por grupos.

En cada instancia se evaluará conocimiento y las prácticas de los colaboradores sobre las normas de higiene y seguridad con preguntas a través de una aplicación interactiva utilizando una tablet (computadora portátil). Por cada pregunta que se acierte el equipo sumará puntos que luego en la última instancia se sumarán a un resultado final, el equipo que mayor cantidad de puntos consiga será el ganador.

El lugar para desarrollar las actividades pueden ser en el hall de ingreso de la empresa o en el salón comedor, para este último caso las actividades se deberán realizar en el horario de descanso para no afectar la producción.

4.5.3 Parámetro de evaluación

Los parámetros de evaluación serán los conocimientos y las prácticas de los colaboradores sobre las normas de higiene y seguridad.

Algunos ejemplos de las preguntas y/u opciones de evaluación son:

- ¿Cuál de los siguientes elementos forma parte de su equipo de seguridad?
- ¿Qué debe hacer en caso de un accidente?

- ¿Cuál es el número de teléfono al que debe comunicarse en caso de un accidente?
- ¿Cómo puede prevenir un accidente?
- Escoja dentro de las siguientes opciones, la Aseguradora de Riesgo de Trabajo que pertenece a la empresa.

4.5.4 Premios

Los premios cumplen la función de motivación para incentivar a los colaboradores a conocer y realizar prácticas seguras en su puesto de trabajo.

Algunos de los premios pueden ser: kit de seguridad para autos, motos o de primeros auxilios para el domicilio personalizados con el nombre de los ganadores, órdenes de compra en supermercados, cena para 2 personas y entradas para el cine.

4.5.5 Duración

Se prevé que el concurso sea en forma anual comenzando a partir del año 2018, con cuatro instancias de evaluación preliminares en donde los colaboradores acumulen puntos para un balance final al cierre del año calendario.

4.6 Presupuesto de la propuesta

Tabla nº 1. Presupuesto

| Insumos, materiales y recursos | Costo |
|---|--------------|
| Horas hombre para la capacitación en el puesto de trabajo | \$110.600,00 |
| Horas hombre para la capacitación audiovisual | \$28.280,00 |
| Servicio de promotoras para el programa de concurso | \$23.230,00 |

| | |
|--|---------------------|
| Horas hombre para la "semana de la seguridad" | \$25.250,00 |
| Certificados de participación de la capacitación en el puesto de trabajo | \$450 |
| Certificados de participación de la capacitación audiovisual | \$150 |
| Carpetas, lapiceras, manuales de capacitación y folletos, para la capacitación audiovisual | \$650 |
| Tablet para los concursos | \$5.000 |
| Alquiler de Retroproyector (capacitación audiovisual) | \$3.500 |
| Cartelería nueva | \$2.890 |
| Refresco para la capacitación audiovisual | \$2.000 |
| Cartel (Banner) con los 10 principios | \$3.500 |
| Evaluación de los programas | \$21.168,00 |
| Total | \$226.668,00 |

Fuente: Elaboración Propia.

Como se observa el presupuesto está integrado por todos los insumos, materiales y recursos que se requieren para el desarrollo de las actividades previstas: semana de la seguridad, concursos y capacitaciones.

El cálculo del costo de las horas hombre para ambas capacitaciones está conformado por el valor bruto de la hora, es decir, con aportes y contribuciones del personal que estará vinculado a la capacitación.

El resto representan los insumos y materiales, se prevé entregar certificados de asistencia, un refresco para las capacitaciones audiovisuales, lapiceras, carpetas, folletos y manuales y el alquiler de un retroproyector porque la empresa no lo tenía.

Por último, se prevé también el costo del programa para evaluar el contenido de la propuesta que se llevará a cabo en el año 2018, también conformado por las horas hombres, los insumos y materiales. Esta evaluación consistirá en la aplicación de la misma encuesta del Anexo IV para comparar los resultados que generó la propuesta de intervención para Prix.

4.7 Cronograma de actividades

Tabla nº 2. Cronograma de actividades

| Período Actividades/ Período mensual | 2017 | | | | | | 2018 | | | |
|--|------------|-------------|------------|------------|------------|-----------|-----------------|------------------|-----------------|-----------------|
| | Primer mes | Segundo mes | Tercer mes | Cuarto mes | Quinto mes | Sexto mes | Primer Semestre | Segundo Semestre | Tercer Semestre | Cuarto Semestre |
| Actualizar el documento del Programa de Higiene y Seguridad | | | | | | | | | | |
| Contactar a un proveedor para el alquiler del retroproyector, los insumos de librería para el programa y la cartelería nueva | | | | | | | | | | |
| Iniciar el proceso de distribución de los mail para la comunicación del programa. | | | | | | | | | | |
| Reservar el salón para las capacitaciones audiovisuales | | | | | | | | | | |
| Armar los videos con el contenido para las capacitaciones | | | | | | | | | | |
| Iniciar las capacitaciones para supervisores | | | | | | | | | | |
| Iniciar la capacitación en el puesto del grupo 1 | | | | | | | | | | |
| Iniciar la capacitación en el puesto del grupo 2 | | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Iniciar la capacitación en el puesto del grupo 3 | | | | | | | | | | |
| Primera instancia de evaluación del concurso | | | | | | | | | | |
| Segunda instancia de evaluación del concurso | | | | | | | | | | |
| Semana de la Seguridad | | | | | | | | | | |
| Tercera instancia de evaluación del concurso | | | | | | | | | | |
| Cuarta instancia de evaluación del concurso | | | | | | | | | | |
| Evaluación de los resultados de la propuesta | | | | | | | | | | |

Fuente: Elaboración Propia.

Conclusiones

A partir del desarrollo del presente trabajo se puede establecer que:

- Se considera necesario incorporar capacitaciones pensadas y brindadas desde el departamento de Recursos Humanos de la compañía en conjunto con el departamento de Higiene y Seguridad para llevar a cabo la implementación del programa.
- Se sugiere a la compañía fomentar el programa de Higiene y Seguridad implantándolo en la mente de los colaboradores desde la más temprana inducción.
- Se recomienda implementar cartelería nueva en la planta, utilizando además distintos medios de comunicación que generen la concientización de los colaboradores.
- Se considera fundamental invertir en capacitación y motivación de los colaboradores a fines de lograr mejores resultados y reducción de ausentismo laboral.
- Se aconseja a la organización mantener actualizado el plan de higiene y seguridad, de modo que sirva de guía para los colaboradores y no caiga en desuso.
- Se propone que el Director de Fabricación brinde una charla de bienvenida el primer día de trabajo de los nuevos colaboradores acompañando luego el recorrido por la planta. De esta manera los colaboradores comenzaran su primera jornada laboral sintiéndose acompañados por los altos medios.
- Se recomienda el acompañamiento permanente de Recursos Humanos tanto en las áreas fabricación como administrativas durante todos los procesos que se lleven a cabo en la organización.

- Se propone la realización de auditorías y evaluaciones a los colaboradores que permitan la recopilación de información necesaria para conocer el resultado de la implementación de capacitaciones, inducciones, charlas motivacionales, concientización.

Parar lograr reducir y evitar el ausentismo laboral, primer es importante recordar que la empresa no pueden controlar al cien por ciento los factores que afectan a sus colaboradores, pero si puede llevar a cabo medidas que reduzcan el problema de ausentismo por accidentes:

- **Transmitir claramente los objetivos:** si se toma en cuenta a la fuerza laboral en decisiones relacionadas con las estrategias del negocio, se sentirán más valorados y por lo tanto motivados.
- **Seguimiento a los colaboradores:** cuando un colaborador se accidenta, se debe poner atención a la causa, aun sí su falta está justificada. Se debe analizar el problema y conocer el estado de salud del colaborador.
- **Motivar:** es importante darle al colaborador las bases para que crea en que si existen empresas que se preocupan por su salud y por el bienestar de la fuerza laboral. Se deben implementar programas que fomenten el cuidado de la salud física y mental.
- **Reconocer los logros del colaborador:** reconocer los éxitos laborales de los colaboradores buscando que se sientan motivados para continuar esforzándose a lograr cada vez mejores resultados.

Las capacitaciones brindadas serán la mejor inversión de la compañía brindándole ventajas competitivas a corto plazo, aumento de productividad, mejora de imagen organizacional,



disminución de los costos de ausencias por accidentes y una mejora en la clasificación de riesgo por parte de la Aseguradora de Riesgo de Trabajo.

Si se respetan las normas, se usan los elementos de protección personal, se advierten y previenen posibles riesgos. De este modo, se estará cuidando la integridad de cada uno de los colaboradores de la organización.

Bibliografía

- Alles, A. M. (2015). Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencia. 3ª ed. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Granica.
- Blake, O. J. (2008) “*La capacitación, un recurso dinamizador de las organizaciones*”. Tercera Edición. Editorial MACCHI
- Bohlander. G, Snell y Sherman A. (2008) “*Administración de recursos humanos*”. Doceava Edición. Editorial Thomson
- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. 5ª Ed. Colombia. Editorial: McGraw Hill.
- Gibson James L., Ivancevich John H., Donnelly James H., Jr. (2004). Las organizaciones. Sexta edición. Editorial Addison Wesley. España.
- Gonzalez, J.L.C. (1994) “*Seguridad, Higiene y Control Ambiental*”. Editorial McGRAW-HILL
- Nacusse, I.O. (2010) “*Seguridad I*”. Editado e impreso en Instituto Cervantes.
- Scribano, A. Oscar. (2008). La investigación social cualitativa – 1ª Ed. – Buenos Aires: Prometeo Libros, 2008.
- Werther, W. B., & Davis, K. (2008). Administración de Personal y Recursos Humanos. 6ª Ed. Editorial: McGraw-Hill. Méjico.
- Yuni, J.A. & Urbano, C.A. (2006). Técnicas para Investigar. Recursos metodológicos para la preparación de proyectos de investigación. Vol. I y II. Editorial Brujas. Argentina.

Guías de estudio

Sans, R. E. (2008). *Métodos y Técnicas de Investigación Social*. Guía de Estudio de Educación a Distancia. Licenciatura en Recursos Humanos. Instituto Universitario Aeronáutico (IUA). Imprenta IUA. Córdoba, Argentina.

Norry, C. A. (2004). *Administración de Recursos Humanos I*. Guía de Estudio de Educación a Distancia. Licenciatura en Recursos Humanos. Instituto Universitario Aeronáutico (IUA). Imprenta IUA. Córdoba, Argentina.

Anexo I: Grilla de observación

| Grilla de Observación | |
|--|--------------------------------|
| <i>Empresa</i> | |
| <i>Objetivo:</i> | |
| <i>Fecha:</i> | |
| Dimensiones observadas | Detalle y/o descripción |
| Tamaño/dimensión física/ubicación geográfica | |
| Organización Estructural | |
| Cantidad de personal | |
| Actividad Principal | |
| Cartelería sobre normas de seguridad e higiene | |
| Condiciones de los puestos de trabajo | |
| Riesgo de accidentes in-itinere | |
| Elementos de seguridad en el puesto de trabajo | |

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo II: Entrevista a responsable de Recursos Humanos

Fecha:

Entrevistado:

Puesto o cargo que ocupa:

Entrevistador:

Cuestionario:

1. ¿Cuándo se dictó la última capacitación sobre normas de seguridad e higiene en la organización?
2. ¿Cuánto tiempo duro?
3. ¿Qué temas fueron los elegidos para dictar el curso?
4. ¿Qué alcance tenía?
5. ¿Se entregó certificado de participación a los colaboradores?
6. ¿Cuál es el índice de ausentismo que tuvo la empresa durante 2016 respecto a accidentes en el trabajo?
7. ¿Qué estrategia decidió aplicar la organización para atacar esta problemática?
8. ¿Qué tipo de riesgo representaron los accidentes?
9. ¿Cuál fue el costo total que representó para la organización los accidentes?
10. ¿Cómo evaluaría la relación con la Aseguradora de Riesgo de Trabajo?
11. ¿Aplica la empresa algún tipo de sanción o llamado de atención cuando un colaborador no cumple con las normas de higiene y seguridad?

Anexo III: Entrevista a Supervisores

Fecha:

Entrevistado:

Puesto o cargo que ocupa:

Entrevistador:

Cuestionario:

1. ¿Ha tenido a cargo el desarrollo de alguna actividad sobre el tema de normas de seguridad e higiene?
2. ¿Qué importancia le atribuye a las normas de seguridad e higiene en el trabajo?
3. ¿Qué tipo de intervención ha realizado para prevenir cualquier tipo de accidentes?
4. ¿Conoce cuál es equipo que cada colaborador debe tener para el resguardo de la seguridad?
5. ¿Puede nombrar al menos tres pasos ante el procedimiento de un accidente?
6. ¿Conoce cuál es la Aseguradora de Riesgo de Trabajo de la empresa?
7. ¿Sabe cuál es el procedimiento que debe seguir en caso de un accidente?
8. ¿Conoce el número de teléfono al cual se debe comunicarse en caso de un accidente?
9. ¿A quién debe comunicar un accidente?

Anexo IV: Encuesta

Fecha:

Cuestionario:

Puesto o cargo que desempeña:

Introducción:

El presente cuestionario tiene como objetivo relevar información sobre las normas de higiene y seguridad, tanto en su puesto de trabajo como en el traslado desde y hacia la organización. Los resultados se utilizarán solo con fines de estudio, es de carácter **anónimo y confidencial**. Esperando obtener sus respuestas con veracidad se le agradece anticipadamente su valiosa participación.

Instrucciones:

Responda a las siguientes afirmaciones puntuando del 1 al 3, siguiendo el siguiente criterio:

1 = Siempre

2 = A veces

3 = Nunca

Tiempo de duración: 15 min. Aproximadamente.

1. ¿En su primer día de trabajo le comunicaron claramente los objetivos que debía cumplir?
2. ¿Comprende el alcance de sus objetivos laborales?
3. ¿Su Supervisor verifica que cumpla con los objetivos anualmente?

4. ¿Cuándo fue la última vez que participó de una capacitación sobre normas de seguridad e higiene?
5. ¿En su primer día de trabajo le comunicaron claramente las funciones que debía desempeñar?
6. ¿Comprende y conoce las funciones que componen su puesto de trabajo?
7. ¿Comprende el impacto de sus tareas en la compañía y en su equipo de trabajo?
8. ¿Conoce la descripción de su puesto?
9. ¿Comprende la periodicidad de sus tareas?
10. ¿Conoce los días críticos de trabajo?
11. ¿Conoce el impacto que genera al faltar a su trabajo?
12. ¿Domina el tiempo que le lleva cada tarea?
13. ¿Su Supervisor le indicó las responsabilidades que comprenden su puesto de trabajo?
14. ¿Comprende claramente sus responsabilidades sobre seguridad para con usted y sus compañeros?
15. ¿Entiende el impacto que genera la falta de cumplimiento de sus responsabilidades de seguridad?
16. Al momento de ingresar a la organización, ¿se le entregó los insumos pertinentes para resguardar su seguridad?
17. ¿Conoce cuál es el equipo de trabajo que resguarda su seguridad?
18. ¿Conoce cuál es la Aseguradora de Riesgo de Trabajo de la empresa?
19. ¿Sabe cuál es el procedimiento que debe seguir en caso de un accidente?
20. ¿Conoce el número de teléfono al cual se debe comunicar en caso de un accidente?
21. ¿Ha sufrido algún tipo de accidente en el trabajo en el último período de 12 meses?

22. ¿Sabe en qué consiste un accidente in-itinere?
23. ¿Conoce cuál es el objetivo y/o finalidad que persigue la Declaración Jurada de domicilio?
24. ¿Recibió un manual que contenga las normas de higiene y seguridad del puesto de trabajo?
25. ¿Entiende la necesidad de cumplir con las normas de higiene y seguridad?
26. ¿Conoce los riesgos y enfermedades que mi trabajo me puede ocasionar?
27. ¿Conoce las enfermedades profesionales a las que está expuesto?

Anexo V: Presentación de los resultados

| <i>Encuesta</i> | | <i>Siempre</i> | <i>A veces</i> | <i>Nunca</i> |
|------------------------------|--|----------------|----------------|--------------|
| OBJETIVOS | ¿En su primer día de trabajo le comunicaron claramente los objetivos que debía cumplir? | 249 | 51 | 0 |
| | ¿Comprende el alcance de sus objetivos laborales? | 50 | 229 | 21 |
| | ¿Su Supervisor verifica que cumpla sus objetivos anualmente? | 68 | 232 | 0 |
| FUNCIONES | ¿En su primer día le fueron comunicadas claramente las funciones que debía desempeñar? | 85 | 67 | 148 |
| | ¿Comprende y conoce las funciones que componen su puesto de trabajo? | 204 | 96 | 0 |
| | ¿Comprende el impacto de sus tareas en la compañía y en su equipo de trabajo? | 0 | 243 | 57 |
| | ¿Conoce la descripción de su puesto? | 252 | 48 | 0 |
| ACTIVIDADES | ¿Comprende la periodicidad de sus tareas? | 0 | 219 | 81 |
| | ¿Conoce los días críticos de trabajo? | 0 | 126 | 174 |
| | ¿Conoce el impacto que genera al faltar a su trabajo? | 0 | 168 | 132 |
| | ¿Domina el tiempo que le lleva cada tarea? | 32 | 169 | 99 |
| RESPONSABILIDAD | ¿Su Supervisor le indicó las responsabilidades que comprenden su puesto de trabajo? | 0 | 232 | 68 |
| | ¿Comprende claramente sus responsabilidades sobre seguridad para con usted y sus compañeros? | 43 | 257 | 0 |
| | ¿Entiende el impacto que genera la falta del cumplimiento de sus responsabilidades de seguridad? | 58 | 242 | 0 |
| CONDICIONES LABORALES | ¿Conoce las condiciones laborales a las que está expuesto? | 41 | 237 | 22 |

| | | | | |
|-------------------------------|--|-----|-----|-----|
| | ¿Conoce cuál es el objetivo y/o finalidad que persigue la Declaración Jurada de domicilio? | 0 | 101 | 199 |
| | ¿Recibió un manual que contenga las normas de higiene y seguridad del puesto de trabajo? | 0 | 119 | 181 |
| | ¿Entiende la necesidad de cumplir con las normas de higiene y seguridad? | 21 | 189 | 90 |
| | Al momento de ingresar a la organización, ¿se le entregó los insumos pertinentes para resguardar su seguridad? | 267 | 33 | 0 |
| | ¿Conoce cuál es su equipo de trabajo que resguarda su seguridad? | 67 | 132 | 101 |
| | ¿Comprende el motivo por el que debe utilizar los elementos de Higiene y Seguridad? | 267 | 33 | 0 |
| | ¿Cuándo fue la última vez que participó de una capacitación sobre normas de seguridad e higiene? | - | - | - |
| | ¿Conoce cuál es la Aseguradora de Riesgo de Trabajo de la empresa? | 89 | 144 | 67 |
| | ¿La empresa promueve mejoras en las condiciones laborales? | 12 | 189 | 99 |
| RIESGOS Y ENFERMEDADES | ¿Conoce los riesgos y enfermedades que su trabajo le pueden ocasionar? | 76 | 212 | 12 |
| | ¿Conoce las enfermedades profesionales a las que está expuesto? | 12 | 32 | 256 |
| | ¿Entiende la necesidad de cumplir con las normas de higiene y seguridad? | 47 | 232 | 21 |
| | ¿Sabe cuál es el procedimiento que debe seguir en caso de un accidente? | 24 | 79 | 197 |
| | ¿A sufrido algún tipo de accidente en el trabajo en el último período de.....? | - | - | - |
| | ¿Sabe en qué consiste un accidente in-itinere? | - | - | - |
| | ¿Conoce el número de teléfono al cual se debe comunicar en caso de un accidente? | - | - | - |

Anexo VI: Certificado de visita a la organización

Córdoba, 20 de Octubre de 2017

A quien corresponda,

Mediante la presente certifico que la alumna Johana Micaela De Angelo, DNI 36.120.312 ha ingresado a nuestra compañía en reiteradas ocasiones a fin de obtener la información necesaria y relevante para su trabajo de fin de grado.

Sin más los saludo atentamente,

Andrei Ludovico
Director de Recursos Humanos

PRIX