

En Homenaje

A todos los trabajadores, especialmente de la panificadora Palau, que diariamente acuden a sus puestos de trabajo y entregan todo de sí mismos, sus conocimientos, sus experiencias, sus técnicas, sus pasiones; a todos aquellos hombres y mujeres que son el sostén de su familia y que aspiran ser una pieza clave en sus empresas.

Es nuestro deseo y nuestro compromiso ético, como licenciadas en Recursos Humanos, promover y preservar de modo integral el bienestar, la salud, la seguridad y el desarrollo de los seres humanos dentro de las organizaciones donde se desempeñan, contribuyendo, de esta manera, a aumentar progresivamente su satisfacción en el trabajo y su calidad de vida laboral.

Dedicatoria

Este logro lo dedico con todo mi amor y cariño,

*A **Díos**, por darme una familia a la cual amo.*

*A vos **Mamá**, gracias por estar a mi lado, por creer en mí y por darme una carrera para mi futuro.*

El infinito amor por tus hijos y nietos, la pasión por tu profesión, tu lucha, tu fuerza y tu alegría, son mi inspiración. Espero algún día llegar a ser un poquito de la maravillosa mujer que sos. Te admiro y te amo.

*A **mi hermano Matías**, por haberme ayudado siempre, por apoyarme y alentarme a cumplir mis sueños, gracias.*

*A **Nicolás**, mi compañero de vida, gracias por tu paciencia, tu comprensión, tu apoyo incondicional y tu amor. Has sido mi sostén y mi alegría todos estos años, siempre estaré a tu lado.*

*A **Ana**, mi compañera de proyecto, gracias por todo el tiempo dedicado, por tu constancia, tu apoyo, tus palabras de aliento y tu paciencia en este camino que hemos recorrido juntas.*

Gracias por haber fomentado en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida. Mil palabras no bastarían para agradecerles su apoyo, su comprensión y sus consejos en los momentos difíciles. Espero no defraudarlos y contar siempre con su valioso apoyo, sincero e incondicional.

Silvia del Valle Monje.

Dedicatoria

Este logro quiero compartir y dedicar especialmente,

*A **Díos** porque ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza y voluntad para continuar.*

*A mis abuelos **Elío** y **Clara** por su amor, comprensión y apoyo incondicional de principio a fin en mi carrera y en toda mi vida, por darme la oportunidad de llegar hasta aquí y creer en mí.*

*A mis padres **Carlos José** y **Ana María**, por no dudar nunca de mí, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada por su amor, confianza y paciencia a lo largo de toda la carrera y mucho más.*

*A mis hermanos (**Maru**, **Letí**, **Robí** y **Axel**) por estar siempre presentes acompañándome para poderme realizar, por su amor y sobre todo por aguantar mis malos humores. Y a mis sobrinos por darme tantas alegrías.*

*A **Guillermo** por ser mi compañero vida, por su enorme paciencia, por su buen humor y su amor, por darme fuerzas y alentarme cada vez que lo necesitaba, por ser mi sostén y confiar en mí.*

*A mi Compañera de Proyecto de Grado, **Silvia Monje** por trabajar con empeño, dedicación y responsabilidad, por su comprensión, por saber dialogar y respetar mis puntos de vista, y sobre todo por convertirse en una buena amiga.*

Ana Cecilia Durán.

Agradecimientos

A Dios por ser parte de nosotras, por brindarnos las fortalezas necesarias para seguir adelante y no abatirnos ante los obstáculos, permitiéndonos llevar adelante esta carrera, iluminándonos en cada paso haciendo posible este momento de dicha, llenando nuestras vidas de felicidad.

A Nuestras Familias por su apoyo incondicional, su confianza, sus consejos y palabras de aliento, y sobre todo por su cariño de siempre.

A nuestro tutor del proyecto, el Ing. Medici, Mario Gustavo por su buena predisposición de siempre, su calidad humana, por brindarnos su tiempo, sus conocimientos, sus experiencias y su paciencia, que hicieron posible la culminación de este trabajo.

A nuestro querido Instituto y nuestros Profesores que nos han guiado a lo largo de estos años. Nos han formado como profesionales pero también como personas de bien, con marcados valores morales y éticos. Gracias a todos ellos por su calidez y calidad humana, gracias por entregarnos sus conocimientos y experiencias con tanto ahínco y pasión.

A la Lic. María Susana Barrale (Directora del Departamento Académico - Desarrollo Profesional) y a la Lic. Adriana Devalle (Directora de la carrera de Recursos Humanos) por habernos escuchado, guiado y brindado su ayuda durante esta última etapa tan importante de nuestras vidas.

A la Panificadora Palau (Casan SRL) y sus miembros, por habernos abierto las puertas, por permitirnos por un momento ser parte de la empresa, y llevar adelante el presente Trabajo Final de Grado.



I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONAUTICO

“Plan de Capacitación en Higiene y Seguridad Laboral”

Caso: Panificadora PALAU
de la provincia de Santiago del Estero

**PROYECTO DE GRADO PARA LA LICENCIATURA
DE RECURSOS HUMANOS**

RESUMEN

El presente Trabajo Final de Grado, es un Plan de Intervención. El mismo fue desarrollado en la PANADERÍA PALAU de la provincia de Santiago del Estero, administrada bajo la firma Casan SRL, la cual ha logrado desde el 2002 hasta la fecha un sostenido proceso de crecimiento e innovación con la habilitación de un “Programa de Reconversión Industrial e Innovación Tecnológica” a partir del cual se inauguró una moderna planta industrial, en la que se elaboran los tradicionales productos panificados y de pastelería, dando inicio al proyecto “PAUCO” (Productos Alimenticios Ultra Congelados), convirtiéndose así en la Primera Planta Industrial con esta modalidad en la provincia.

Mediante un diagnóstico y técnicas de relevamiento descubrimos dificultades para llevar adelante el proyecto mencionado debido principalmente a las escasas o en algunos casos ausentes actividades de capacitación y actualización de los recursos humanos pertenecientes al área de producción (operarios y supervisores), y especialmente en materia de higiene y seguridad laboral que acompañen las mejoras (crecimiento e innovación) que actualmente se están llevando a cabo en la panificadora.

Apoyadas en un pertinente marco teórico conceptual y en el correspondiente marco legal, nos enfocamos en la necesidad de proponer prácticas de trabajo buenas, seguras y saludables, fundadas en la concientización, que se promuevan al colectivo de trabajadores por medio de un “*Plan Integral de Capacitación en Higiene y Seguridad Laboral*”, que acompañe el mejoramiento de las condiciones en higiene y seguridad en la panificadora llevado a cabo por los responsables del Servicio de Medicina y de Higiene y Seguridad en el Trabajo, y sustentado mediante el compromiso de la Dirección de la empresa.

Este Plan de capacitación estará preparado para cubrir las principales necesidades de la empresa en materia de Higiene y Seguridad en el Trabajo y Prevención de Accidentes. A su vez, constituye un verdadero apoyo para concientizar, promover y afianzar las actividades de Prevención de Riesgos, tanto dentro como fuera, de la Organización.

ÍNDICE GENERAL

1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	4
3. PRE-DIAGNÓSTICO	8
4. DELIMITACIÓN PROVISORIA DEL PROBLEMA.....	11
5. OBJETIVOS.....	12
5.1. Objetivo General.....	12
5.2. Objetivos Específicos	12
6. ALCANCE DEL TRABAJO.....	13
6.1. Pertinencia	13
7. DIAGNÓSTICO.....	14
7.1. Proceso productivo	15
7.2. Principales riesgos inherentes a la actividad.....	16
7.3. Análisis del formulario “Relevamiento General de Riesgos Laborales”	17
7.4. Análisis estadístico sobre el Nivel de Accidentabilidad.....	19
7.5. Resultado de las encuestas a los operarios	22
7.6. Resultado de los relevamientos	27
8. JUSTIFICACIÓN DE LA INTERVENCIÓN	29
9. MARCO TEÓRICO	30
9.1. CAPACITACIÓN	30
9.1.1. Concepto	30
9.1.2. Objetivos de la capacitación	30
9.1.3. Beneficios de la capacitación.....	32
9.1.4. Tipos de capacitación	34
9.1.5. Enfoque sistemático en capacitación	37
9.1.6. Difusión de la capacitación.....	49

9.2. HIGIENE Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO	50
9.2.1. Conceptos básicos.....	50
9.2.2. Función de la higiene y seguridad en el trabajo.....	51
9.2.3. Finalidad y alcance de la higiene y seguridad	52
9.2.4. Responsabilidades	52
9.2.5. Importancia de la higiene y seguridad.....	54
9.2.6. Accidentes de trabajo.....	55
9.2.7. Medidas de control de los factores de riesgo.....	61
9.2.8. Plan de higiene y seguridad en el trabajo	62
9.2.9. Ergonomía	66
10. MARCO LEGAL	68
10.1. Breve explicación de las leyes	68
10.2. Exigencias legales de capacitación	69
10.3. Implementación de los distintos cursos a brindar por la empresa	70
10.4. Evaluación y registro.....	72
11. INTERVENCIÓN: “ <i>PLAN DE CAPACITACIÓN INTEGRAL EN HIGIENE Y SEGURIDAD LABORAL</i> ”	73
12. SUGERENCIAS PARA EL CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO	84
13. CONCLUSIÓN	86
14. RECOMENDACIONES GENERALES.....	88
15. GLOSARIO.....	89
16. BIBLIOGRAFÍA.....	98

ANEXO

ÍNDICE DE CUADROS, GRÁFICOS E ILUSTRACIONES

CUADROS

Cuadro N° 1. Síntesis de operaciones (proceso productivo)	15
Cuadro N° 2. Relevamiento General de Riesgos Laborales	17
Cuadro N° 3. Índice de Incidencia	20
Cuadro N° 4. Tipos de Capacitación	34
Cuadro N° 5. Evaluación de necesidades de capacitación	38
Cuadro N° 6. Criterios para evaluar la capacitación	47
Cuadro N° 7. Plan de Capacitación integral.....	82

GRÁFICOS

Gráfico N° 1. Índice de Incidencia	20
Gráfico N° 2. Origen del accidente	21
Gráfico N° 3. Las 5 principales formas de accidentes en la fábrica.....	21
Gráfico N° 4. Resultado de las encuestas a los operarios.....	22
Gráfico N° 5. Resultado de las encuestas a los operarios.....	23
Gráfico N° 6. Resultado de las encuestas a los operarios.....	23
Gráfico N° 7. Resultado de las encuestas a los operarios.....	24
Gráfico N° 8. Resultado de las encuestas a los operarios.....	25
Gráfico N° 9. Resultado de las encuestas a los operarios.....	26
Gráfico N° 10. Resultado de las encuestas a los operarios.....	26

ILUSTRACIONES

Ilustración N° 1. Vista del ingreso principal de la planta panificadora	6
Ilustración N° 2. Vista satelital (localización actual de la planta).....	6
Ilustración N° 3. Vista satelital (localización actual de la planta).....	7
Ilustración N° 4. Estiba Ilustración (A)	18
Ilustración N° 5. Estiba Ilustración (B)	18
Ilustración N° 6. Estiba Ilustración (C)	18
Ilustración N° 7. Estiba Ilustración (D)	18

1. INTRODUCCIÓN

En primera instancia, el presente Trabajo Final de Grado nos permitirá alcanzar nuestro título de Licenciadas en Recursos Humanos.

En segunda instancia, ayudará a los responsables de la organización entender a la capacitación como un elemento fundamental para preservar la higiene y seguridad en el trabajo, contribuyendo a mejorar la calidad de vida laboral.

Es por dicho motivo que el Objetivo General de esta intervención es “Proponer un Plan de Capacitación Integral en Higiene y Seguridad Laboral orientado a promover las buenas prácticas colectivas, seguras y saludables para el área de producción de la panificadora Palau”.

Este plan de capacitación contribuirá a valorizar el medio de trabajo y las necesidades del personal, la formación progresiva de actitudes que favorezcan la salud, la calidad y productividad, a través de la concientización, lo que automáticamente se traducirá en una disminución de los costos de operación y aumentará las ganancias. Y en última instancia, ayudará a cautivar clientes de gran envergadura, favorecerá el desarrollo del proyecto PAUCO y brindará un ejemplo a seguir por las demás panificadoras de la provincia.

Los trabajadores de la panificadora también se verán beneficiados en cuanto al aprovechamiento de las situaciones de aprendizaje sobre higiene y seguridad laboral, sobre buenas y seguras prácticas de trabajo para comportarse y efectuar su labor de un modo más seguro y eficiente. Es una oportunidad de enriquecimiento personal y colectivo que rescatará e incrementará la calidad humana con que viven sus circunstancias de trabajo.

Para hacer posible lo antes mencionado, comenzaremos este proyecto presentando a la empresa con la que trabajamos, la panificadora Palau. Haremos un pre-diagnóstico de la situación actual de la misma y delimitaremos el problema que dio origen a la necesidad de intervención.

Luego desarrollaremos el objetivo general y los objetivos específicos, como así también el alcance y la pertinencia del trabajo.

Para poder llevar a cabo nuestro respectivo diagnóstico hemos empleado distintos instrumentos de recolección de datos, entre ellos: Observación Directa y Limitada -no participativa- del ambiente de trabajo; Entrevistas semi-estructuradas dirigidas a personas referentes de la empresa (Gerente General / Dueño de la empresa, Jefe de Producción, Responsable de RRHH, Encargada General de los locales comerciales y Ventas Minoristas y a la Contadora); Encuestas auto administrada e individual (un formato dirigido al Jefe de producción y otro en formato anónimo para los operarios); y la exploración y análisis de documentación y registros de accidentes suministrados por la empresa y su correspondiente ART. Además nos hemos apoyado en un pertinente marco teórico y el respectivo marco legal.

Posteriormente, mencionaremos los productos y explicaremos el proceso productivo, expondremos los principales riesgos de la actividad, realizaremos el análisis de la información obtenida por medio de las encuestas a los operarios, efectuaremos un análisis estadístico del nivel de accidentabilidad y explicaremos sus resultados.

Continuaremos con los motivos que justifica esta intervención, hasta llegar al marco teórico donde examinaremos los aspectos fundamentales de la capacitación y los planes de capacitación, así como también todos aquellos aspectos relevantes en materia de higiene y seguridad. También exploraremos el correspondiente margo legal que regula ambos aspectos.

Inmediatamente pasaremos a una de las partes fundamentales de este trabajo, la Propuesta de Intervención que se llamará “Plan de Capacitación en Higiene y Seguridad Laboral”. En dicha propuesta, abordaremos todos los aspectos que comprenden un plan de capacitación, entre ellos: objetivos del plan, políticas, disertante, población de capacitados, tiempos, metodología, recursos auxiliares, contenidos de la capacitación, acciones a corto, mediano y largo plazo, entre otros.

Seguiremos con la exposición de nuestra conclusión, haremos recomendaciones generales, incluiremos un glosario de palabras, y detallaremos las fuentes consultadas.

Finalmente, encontrará un Anexo en donde se incluirán: modelos de encuestas para operarios y para el Jefe de Producción, tablas de procesamiento de datos, síntesis gráfica de los resultados, el informe de siniestralidad suministrado por la ART, el formulario “Relevamiento General de Riesgos Laborales”, las entrevistas a los responsables de la organización, el listado e ilustración de todos los productos de la empresa, y el organigrama institucional, entre otros documentos.

2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

CASAN S.R.L

La razón social inicia sus actividades en el año 2002 en la ciudad capital de la provincia de Santiago del Estero a partir de la reapertura de la tradicional PANADERÍA PALAU (cuya existencia data desde 1920). Casan SRL es una sociedad integrada por los CPN Miguel Ángel Siufi y Miguel Ángel Siufi Hijo.

Opera en el mercado con una Planta Panificadora de última generación en un predio de 600 m² ubicado en la calle Chubut 619 intersección San Juan de la ciudad capital de la provincia de Santiago del Estero. En dicha planta trabajan 1 Jefe de producción, 1 Ing. en alimentos, 1 Contador, 1 Responsable de RRHH, 1 Responsable de Ventas Mayoristas, 7 Administrativos, 30 Operarios en el área de producción, 6 Repartidores y 1 persona de mantenimiento (dotación total de la fábrica: 49 personas). La panificadora emplea un proceso de producción continua por lo que trabaja las 24 horas del día, en los siguientes turnos:

- Panadería: de 8 a 16 horas y de 14 a 22 horas (turnos rotativos);
- Panes especiales (pizas, pan de viena, pan de lomo): de 22 a 6 horas;
- Pastelería: de 7 a 15 horas;
- Medialunas: de 6 a 14 horas.

El área administrativa trabaja en dos turnos, de 6 a 14 horas y de 14 a 22 horas.

La empresa posee una cartera de 130 clientes mayoristas, entre ellos supermercados, hoteles y bares. Asimismo llega a los consumidores, directamente, a través de 3 locales de venta al público de Palau Panadería (con Coffee Break) y 2 bajo el nombre de Croccantino (Resto bar y heladería), con una dotación de: 1 encargado general de los locales o ventas minoristas, 12 cajeros, 29 en atención al cliente, 14 en cafetería, 8 en cocina y 1 cadete (dotación total en los locales: 65 personas). Los horarios de trabajo en estos locales son por la mañana de 6 a 15 horas y por la tarde de 17 a 22 horas en las panaderías y en los

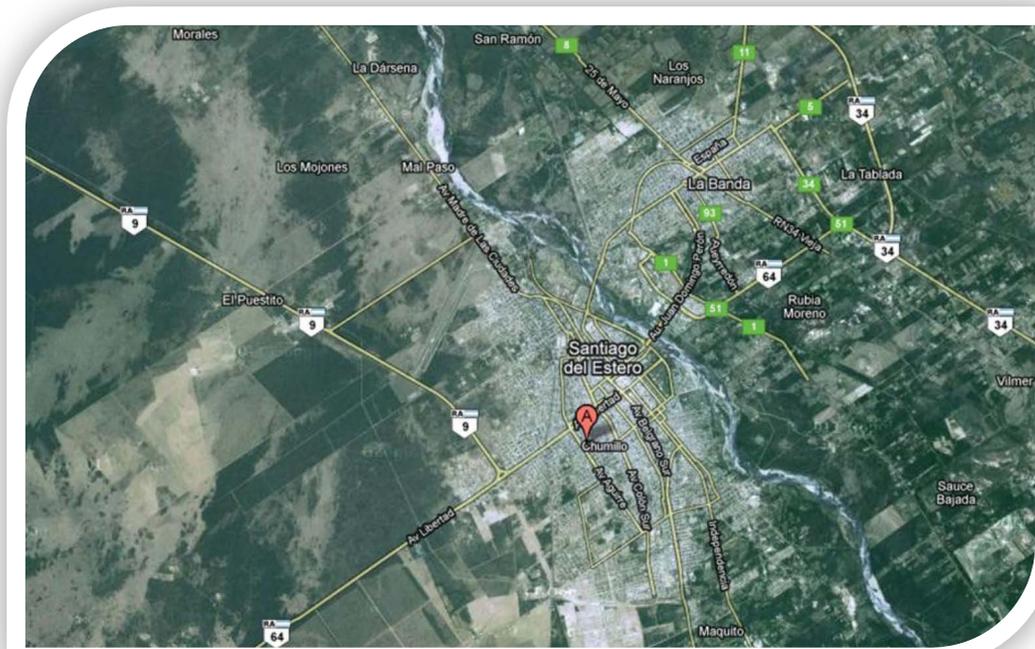
Croccantino hasta horario de cierre (que varía según el día de la semana y la concurrencia del cliente), con turnos rotativos.

Actualmente, la firma, está trabajando en su mayor desafío, esto es, un plan de innovación tecnológica y reconversión productiva al que denominaron PAUCO (Productos Alimenticios Ultra Congelados) y que los convierte en la primera y única fábrica de productos panificados ultra congelado de Santiago del Estero.

Dentro de estos productos podemos encontrar panes en sus diversas versiones, medialunas, facturas y tortillas delgadas tipo tucumanas.

Este proyecto se desarrolla en varias etapas buscando en primera medida convertir clientes de alto volumen, a fin de mejorar la logística, encarar el interior particularmente Las Termas de Río Hondo (al menos en la temporada), extender el mercado dentro y fuera de la provincia, y posteriormente calificar para trabajar con clientes de mayor envergadura como los regionales y nacionales entre ellos YPF (FULL estación de servicio), VEA y Wal-Mart.

Dentro de lo que podría considerarse otro ciclo, ubicado en el largo plazo del proyecto, la empresa aspira a ser proveedora de un amplio abanico de productos ultra congelados entre ellos vegetales, legumbres, papas bastón, ensaladas, pizzas; convirtiéndose en la única en todo el NOA. No obstante, para que esto sea posible, se deberá ampliar la fábrica (está planificado instalar una nueva planta productiva en el Parque Industrial La Isla que está situado en el departamento de La Banda) y continuar incorporando equipamiento de última tecnología.

Vista del ingreso principal de la planta panificadora**Ilustración N° 1. Fuente: Elaboración propia****Vista satelital - Punto A localización actual de la planta****Ilustración N° 2. Fuente: Empresa Casan SRL**

3. PRE-DIAGNÓSTICO

En el mes de diciembre de 2013 tuvimos nuestro primer contacto con la organización. El Jefe de Producción, con quien habíamos pactado una primera entrevista, nos permitió acceder a la panificadora para conocer las instalaciones y observar los procesos de producción, las máquinas y a los operarios trabajando en sus respectivas tareas.

En dicha oportunidad, el Jefe de Producción (Gustavo Ocaranza) nos comentó que actualmente la fábrica está atravesando un proceso de cambio y que se encuentra en vías de desarrollo debido a la puesta en marcha de proyecto PAUCO (Productos Alimenticios Ultra Congelados). Nos manifestó que por un lado este proyecto lo llena de orgullo, dado que el mismo les permite seguir creciendo y diferenciarse de sus competidores en Santiago del Estero. Pero por el otro lado, la implementación de dicho proyecto dejó al descubierto falencias en materia de higiene y seguridad laboral.

Para atender esas falencias, la empresa contrató a un especialista en higiene y seguridad laboral. El Jefe de Producción afirma que la fábrica mejoró mucho desde la incorporación de este especialista, que resolvió problemas como la seguridad de las instalaciones eléctricas, la ventilación e iluminación del sector de pastelería (incorporación de un aire acondicionado y lámparas apropiadas), la renovación del suelo que anteriormente estaba agrietado y provocaba tropiezos y caídas, la instalación de matafuegos, entre otros. Sin embargo, nos manifestó que aún con todas estas mejoras y muchas más que ya están previstas y programadas, en su área (producción) seguían ocurriendo incidentes y accidentes porque la gente nunca fue capacitada en materia de higiene y seguridad, en prevención de riesgos, manipulación de alimentos, movimientos de cargas pesadas, y demás.

Nos comentó además que la salud de sus operarios es un tema que lo preocupa mucho y que por más que a la fábrica le hagan todas las modificaciones que exige la ley para brindar un espacio de trabajo seguro y saludable, esto no se logrará si no se le enseña a los operarios como trabajar y desarrollarse en el nuevo o renovado espacio de trabajo. Asegura que no es suficiente mejorar las condiciones de higiene y seguridad laboral a través del

especialista, esa es la tarea fácil, la tarea difícil y el desafío es preparar y capacitar a los trabajadores, generar conciencia, enseñarles que deben entender la importancia del cuidado de la salud y la seguridad propia y la de sus compañeros. Asegura que para que esto sea posible, será necesario que el Departamento de Recursos Humanos (recientemente constituido) trabaje de manera conjunta con el especialista realizando planes de capacitación en materia de higiene y seguridad laboral, campañas de prevención de accidentes laborales, campañas de concientización, etc.

Otro aspecto a destacar de la entrevista con el Jefe de Producción es la disonancia que presenta con el dueño de la empresa. Nos manifestó que disienten en cuestiones básicas como las formas de producción, ya que el dueño busca estandarizar todo el proceso productivo y el jefe de producción afirma que no se está en condiciones de hacerlo debido a varios factores, entre ellos las condiciones climáticas particulares de Santiago del Estero; las altas temperaturas y humedad afectan la consistencia de las masas y los obliga muchas veces a tener que cambiar el método de producción. También nos comentó que disienten en cuanto a la materia prima. El dueño compra insumos como harina y margarina dando prioridad a los costos y en muchos casos esto significa una disminución de la calidad final de los productos.

Semanas más tarde, en el mes de enero de 2014, pudimos concretar una entrevista con el dueño de la empresa, el contador Miguel Siufi.

Al igual que el jefe de producción, nos comentó que la fábrica se encuentra en un proceso de “innovación tecnológica y reconversión productiva” al que llaman PAUCO y que los convierte en la única fábrica de productos panificados ultra congelados de Santiago del Estero aspirando a ser la más completa del norte, porque las que hay en Tucumán y en Salta se limitan a medialunas y a tortillas. A su vez nos manifestó que busca ir más allá y que vienen trabajando con esa visión.

También nos reveló que se considera a sí mismo un empresario con un fuerte compromiso con la actividad gremial-empresaria y sobre todo, con una marcada responsabilidad social que lo lleva a formar una empresa humanizada, aduciendo actividades tales como:

donaciones al Banco de Alimentos de Santiago del Estero, patrocinio de eventos de la asociación Hacienda Camino, adhesión al plan “Argentina Saludable” (del Ministerio de Salud de la provincia) implementando el programa “Menos Sal, Más Vida” para concientizar y beneficiar a la población al reducir el consumo de la sal, etc., esto sin descuidar la calidad de sus productos la cual busca mejorar continuamente a través de controles de calidad mediante la contratación de una Ingeniera en Alimentos.

Actualmente, es su deseo o necesidad el desarrollo de mandos medios y la delegación de funciones hacia personas que tengan una visión de negocio, que puedan asumir el papel de dueño (para que luego él pueda dejar de trabajar de dueño para trabajar de inversionista). Esta temática ya está siendo tratada por el Departamento de Recursos Humanos, con capacitaciones enfocadas en mandos medios y atención al cliente dirigidas al personal afectado sólo a los locales comerciales.

Asimismo, reconoce que a la fábrica se presenta muy poco, puesto que se aflige cada vez que va, porque la misma no se encuentra en buen estado, está sucia, algo desordenada y los empleados no tienen buenos hábitos de limpieza e higiene. Sostiene que a pesar de que ha contratado a un especialista en higiene y seguridad, no se ha podido hacer el clic y el cambio cultural que necesita la gente. Pero hablando comparativamente con años atrás, percibe que ahora están mucho mejor.

Por otro lado nos comentó que su empresa no provee capacitación para el área de producción porque considera que sería un gasto innecesario, dado que su producto es de calidad, es aceptado y reconocido por el consumidor, y su rentabilidad es buena.

No obstante, anhela en algún momento, en un futuro no muy lejano, poder hacer visitas guiadas por la fábrica, tanto para escuelas, proveedores o para empresas, y a través de ello poder captar clientes potenciales pero antes considera que será necesario finalizar con las obras de mejoramiento de las condiciones de higiene y seguridad laboral emprendidas por el técnico y una capacitación para el personal que acompañe estos cambios.

4. DELIMITACIÓN PROVISORIA DEL PROBLEMA

La existencia de un proyecto como lo es PAUCO (Productos Alimenticios Ultra Congelados) indica el deseo de la organización de hacer algo diferente. Sin embargo, la panificadora *descubre dificultades para llevarlo adelante, lo que podría deberse a que no se incorpora como una actividad propia la capacitación y actualización de los recursos humanos pertenecientes al área producción, y especialmente en materia de higiene y seguridad laboral* que acompañen las mejoras que actualmente se están llevando a cabo en la fábrica. Es decir, *estaríamos frente a una falta de conocimientos, habilidades y/o actitudes que conspiran contra el buen desempeño y las buenas prácticas* repercutiendo en la eficacia de dichas mejoras.

A su vez, como resultado de los relevamientos iniciales pudimos inferir una discrepancia en el relato del dueño ya que por un lado, indica que no provee capacitación para el área de producción porque la considera un gasto innecesario, no alcanzando a vislumbrar los beneficios de ésta, sin embargo, reconoce que será necesario implementar un plan de capacitación para sus operarios que acompañe las mejoras en higiene y seguridad que se están realizando.

De la misma manera, el Jefe de Producción considera que es necesaria la capacitación de sus operarios para generar conciencia, enseñarles que deben entender la importancia del cuidado de la salud y la seguridad propia y la de sus compañeros.

A raíz de esto, percibimos que “el cuidado de la salud y la seguridad” no está incorporado como valor dentro de la cultura de la empresa. Es por ello que consideramos oportuno trabajar desde la concientización y capacitación de los *recursos humanos*, dado que *son los únicos recursos de la empresa susceptibles de mejorar y desarrollarse a través de la capacitación*.

Esto nos lleva a enfocarnos en la necesidad de proponer prácticas de manufactura buenas, seguras y saludables, que se promuevan al colectivo de trabajadores, a partir de un plan integral de capacitación de higiene y seguridad laboral, que acompañe el mejoramiento de las condiciones de higiene y seguridad en la panificadora, y sustentado mediante el compromiso de la dirección de la empresa.

5. OBJETIVOS

5.1 OBJETIVO GENERAL

Proponer un Plan de Capacitación Integral en Higiene y Seguridad Laboral orientado a promover las buenas prácticas colectivas, seguras y saludables para el área de producción de la panificadora Palau.

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✎ Valorar el grado de concientización de la higiene y seguridad en la cultura de la empresa, mediante encuestas y/o entrevistas.
- ✎ Descubrir el nivel de conocimiento de los empleados en higiene y seguridad laboral a fin de revelar las necesidades de capacitación en la materia.
- ✎ Relevar información, a través de los servicios de Higiene y Seguridad, sobre los procesos de producción y las instalaciones en las cuales se llevan a cabo, identificando los principales riesgos inherentes a la actividad.
- ✎ Revisar la documentación existente en materia de Higiene y Seguridad en la empresa, relevamientos de la ART y los respectivos aportes y beneficios que ésta pudiera generar.
- ✎ Analizar las estadísticas accidentológicas correspondientes a la actividad como parte del diagnóstico (índices de accidentes de la ART y los que publica la Superintendencia de Riesgos del Trabajo), con el fin de comparar los índices e inferir si la empresa se encuentra por encima o por debajo de los mismos registrados en el rubro (manufacturas).
- ✎ Realizar propuestas que ayuden a preservar la higiene y seguridad a fin de optimizar la calidad de vida laboral.
- ✎ Promover la comunicación de las capacitaciones en materia de higiene y seguridad, a través de cartelería, folletos y/o reuniones.
- ✎ Proponer, al finalizar la capacitación, una evaluación de la misma para valorar su eficacia.

6. ALCANCE DEL TRABAJO

- ◆ Geográfico: Ciudad Capital de la provincia de Santiago del Estero
- ◆ Organizacional: Panificadora Palau – Área de Producción
- ◆ Niveles: Dirección, mandos medios y operarios

6.1 Pertinencia (factibilidad)

Nuestro proyecto de grado, en principio, es factible de implementar porque técnicamente se puede realizar y además la dirección de la empresa tiene intenciones de ponerlo en marcha (previa evaluación de costos y tiempos).

7. DIAGNÓSTICO

Para efectuar el diagnóstico nos basamos en los siguientes instrumentos:

- ◆ Observación Directa y Limitada -no participativa- del ambiente de trabajo (por ejemplo las instalaciones, maquinarias, etc.), los procesos de trabajo, el acatamiento de las normas de higiene y seguridad, la higiene personal de los operarios, su manejo del espacio, desplazamientos y conductas.
- ◆ Entrevistas semi-estructuradas dirigidas a personas referentes de la empresa, entre ellas:
 - Gerente General / Dueño de la empresa
 - Jefe de Producción
 - Responsable de RRHH
 - Encargada General de los locales comerciales, ventas minoristas
 - Contadora} Ver ANEXO
- ◆ Encuesta auto administrado e individual. Un formato dirigido al Jefe de producción (ver ANEXO) y otro en formato anónimo para los operarios (ver ANEXO).
- ◆ Obtención de documentación y registros de accidentes, entre ellos:
 - ⇒ Formulario de Relevamiento General de Riesgos Laborales Decreto 351/79 (Anexo I de la Resolución SRT 463/2009), de la empresa, completado por el Técnico en Higiene y Seguridad Laboral del servicio externo (ver ANEXO)
 - ⇒ Informe de siniestralidad suministrado por ART Asociart (ver ANEXO)

7.1 Proceso productivo

A continuación presentamos una síntesis de las operaciones que se llevan a cabo en el proceso productivo y una breve explicación del significado de las mismas. El listado e ilustración de los productos que se elaboran en la panificadora “Palau” se encuentran en el anexo de este trabajo, (ver ANEXO).

Síntesis de las operaciones y su significado

<i>Pesado</i>	Consiste en la operación de cuantificar los ingredientes según receta y producto.
<i>Amasado</i>	El operario elabora la masa base, con el agregado de harina, agua, sal y huevo. Una vez lista, se incorpora la masa a la máquina amasadora.
<i>Sobado</i>	Esta operación consiste en agregar manteca o aceite a la masa a través de las maquinas amasadoras y sobadoras para homogeneizar la masa.
<i>Fermentado</i>	El fermentado consiste en el proceso enzimático.
<i>Empaste</i>	Consiste en la homogeneización o unión perfecta de la masa.
<i>Laminado</i>	Consiste en la manipulación de la masa destinada a laminarse, mediante la ayuda de un operario que se asiste con los rodillos de la máquina laminadora para ajustar su espesor. Dicho ajuste es progresivo iniciando en una masa amorfa y terminando en una lámina de espesor controlado.
<i>Corte</i>	Consiste en la realización del corte de la masa según el producto a elaborar.
<i>Enrollado</i>	Esta operación se realiza con la medialunera, que concreta el enrollado de la masa (con la ayuda de un operario) dándole la forma característica de medialuna.
<i>Moldeado</i> <i>(Operación manual)</i>	Consiste en el doblado de las puntas de las medialunas. En las facturas consiste en la torsión de la masa para dar la forma final.
<i>Ultra Congelado</i>	El congelamiento de la masa se realiza mediante la asistencia de un operario que acerca el carro de carga con la masa de los productos a congelar. Una vez dentro del túnel de ultra congelado, el operario pone en marcha el correspondiente programa (pre configurado) en el tablero exterior de comando.
<i>Envasado</i>	Consiste en el envasado de productos panificados, bajo condiciones de asepsia e higiene.
<i>Cámara Frigorífica</i>	Refiere al proceso de almacenamiento en frío.
<i>Expedición</i>	Consiste en el armado del pedido y entrega del producto
<i>Horneado</i>	Consiste en la cocción del producto congelado destinado a la venta.

Cuadro N° 1 .Síntesis de operaciones (proceso productivo). Fuente: Empresa Casan SRL

7.2 Principales Riesgos inherentes a la actividad

De acuerdo a las operaciones precedentemente listadas, se pueden encontrar riesgos como los mencionados a continuación:

- Golpes o Atrapamientos por caída de bolsas de harina durante la descarga, traslado, almacenamiento y estibado.
- Sobreesfuerzo físico durante el traslado de bolsas de harina.
- Caídas al mismo nivel por la dispersión de harinas (materia prima en polvo) durante el almacenamiento.
- Caídas al mismo nivel durante el traslado de los ingredientes.
- Sobreesfuerzo durante el vaciado de los ingredientes en la batidora.
- Golpe o Atrapamiento por las paletas de la batidora y/o durante el mezclado.
- Exposición, por inhalación, a polvos durante la incorporación de los ingredientes en la amasadora y/o batidora.
- Descarga eléctrica durante la puesta en marcha y funcionamiento de las máquinas o equipos eléctricos.
- Sobreesfuerzo durante el traslado de la masa al fermentador, o mesa, para su dividido o báscula.
- Contacto con las partes filosas del cuchillo durante el dividido y/o modelado de la masa.
- Incendio o exposición por fuga de gas durante el encendido y funcionamiento del horno o en ambientes con polvo en suspensión (harinas).
- Contacto con partes calientes del horno.
- Contacto con bandejas calientes durante el traslado a la zona de enfriamiento.
- Golpeado por espiguero durante el traslado.
- Sobreesfuerzo durante el traslado del espiguero a la zona de expedición.

7.3 Análisis del formulario “Relevamiento General de Riesgos Laborales Decreto 351/79 (Anexo I de la Resolución SRT 463/2009)”

Existe una contradicción importante en cuanto a criterios respecto del Formulario de Relevamiento General de Riesgos Laborales Decreto 351/79 (Anexo I de la Resolución SRT 463/2009) completado por el Técnico en Higiene y Seguridad Laboral, y lo relevado a través de otras instancias. Por ejemplo: *(se señalan sólo las discrepancias)*.

Criterio: Condiciones a cumplir por la empresa	Técnico higiene y seguridad laboral	Jefe Producción/ Resp.de RRHH Operarios
(6) ¿Se realizan exámenes periódicos?	SI	NO
(71) ¿Se provee a todos los trabajadores, de los elementos de protección personal adecuados, acorde a los riesgos a los que se hallan expuestos?	SI	NO
(122) ¿Se capacita a los trabajadores acerca de los riesgos específicos a los que se encuentran expuestos en su puesto de trabajo?	SI	NO
(123) ¿Existen programas de capacitación con planificación en forma anual?	SI	NO
(124) ¿Se entrega por escrito al personal las medidas preventivas tendientes a evitar las enfermedades profesionales y accidentes de trabajo?	SI	NO
(125) ¿Existen botiquines de primeros auxilios acorde a los riesgos existentes?	SI	NO

Cuadro N° 2. Relevamiento General de Riesgos Laborales. Fuente: Elaboración propia.

En lo que se refiere al “ALMACENAJE” según el formulario antes mencionado, este criterio “NO APLICA”. Sin embargo, nos pareció llamativo teniendo en cuenta la manera en que se almacena la harina en el establecimiento. Las siguientes ilustraciones muestran claramente la presencia de numerosos riesgos de accidentes, podemos mencionar, la gran altura de la estiba, materiales en el suelo que obstaculizan la libre circulación, la falta de orden y limpieza lo que genera condiciones inseguras y actos inseguros, entre otros.



Ilustración N° 4. Estiba Ilustración (A)



Ilustración N° 5. Estiba Ilustración (B)



Ilustración N° 6. Estiba Ilustración (C)



Ilustración N° 7. Estiba Ilustración (D)

7.4 Análisis estadístico sobre el Nivel de Accidentabilidad

Gracias al Informe de Siniestralidad suministrado por ART Asociart pudimos comparar el nivel de accidentabilidad de la panificadora “Palau” con los índices de accidentes que publica la Superintendencia de Riesgos del Trabajo (SRT) y de esta manera, descubrir si la empresa se encuentra por encima o por debajo de los índices de siniestralidad registrados en su rubro: CIIU 154120 - Elaboración industrial de productos de panadería, excluido galletitas y bizcochos.

Aclaración: *El CIIU (Clasificador Industrial Internacional Uniforme) es un clasificador internacional de referencia de las actividades económicas productivas. El CIIU 154120 presenta un índice de incidencia de 91,1 por mil, es decir, 9,11 %.*

El índice de incidencia (II) expresa la cantidad de casos notificados (accidentes) por el hecho o en ocasión del trabajo en un periodo de 1 (un) año, por cada mil trabajadores cubiertos.

El informe de siniestralidad sólo nos provee de los datos necesarios para calcular el índice de incidencia, no así, los datos necesarios para calcular los índices de gravedad ni el de frecuencia. Dichos datos corresponden al periodo comprendido entre enero de 2012 y abril de 2014.

A continuación aplicaremos la fórmula del Índice de Incidencia a la panificadora “Palau”

Índice de Incidencia

$$II = \frac{\text{Casos notificados}}{\text{Trabajadores cubiertos}} \times 1.000$$

$$II = \frac{12}{49} \times 1.000 = 244,99$$

Índice de Incidencia (II) =244,9

DESCRIPCIÓN	TRABAJADORES CUBIERTOS (Promedio)	TOTAL DE CASOS NOTIFICADOS (Accidentes)	ÍNDICE DE INCIDENCIA (Por mil)	PORCENTAJE (%)
CIU 154120	9.220	840	91,1	9,1%
Panificadora Palau	49	12	244,9	24,5%

Cuadro N° 3. Índice de Incidencia

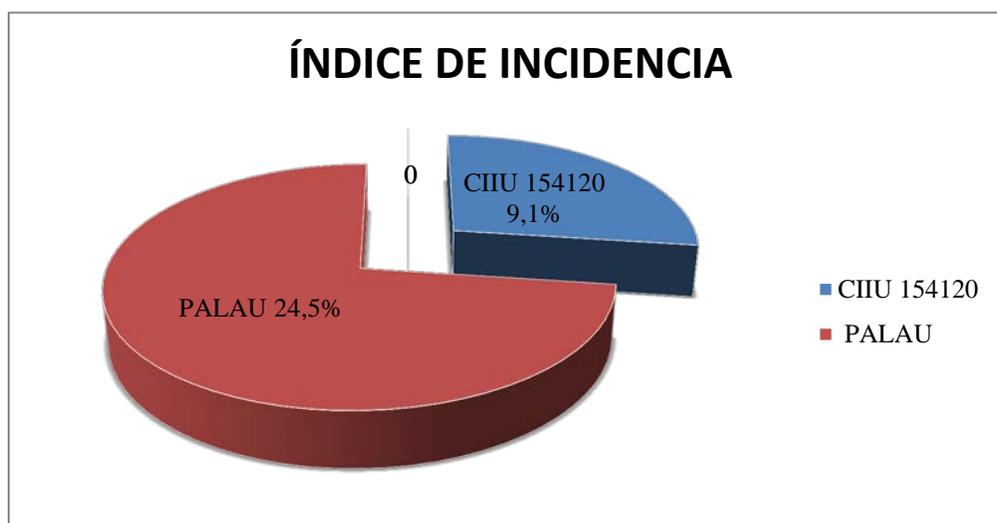


Gráfico N° 1. Índice de Incidencia

Como se puede observar en el Cuadro N°1, el Índice de Incidencia de la panificadora “Palau” es del 24,5%, casi el triple del que corresponde a su actividad económica, CIU 154120, que es de 9,1%. El Gráfico N°1 lo refleja con mayor claridad.

Un Índice de Incidencia del 24,5% en la panificadora Palau significa que, de los 49 empleados (dotación actual), 12 sufren accidentes.

Estos resultados son realmente alarmantes y puede deberse a la falta de capacitación y a deficientes mecanismos de higiene y seguridad laboral.

A continuación mostraremos algunos gráficos que fueron confeccionados con los demás datos suministrados por la ART en su Informe de Sinietralidad.

Origen del accidente

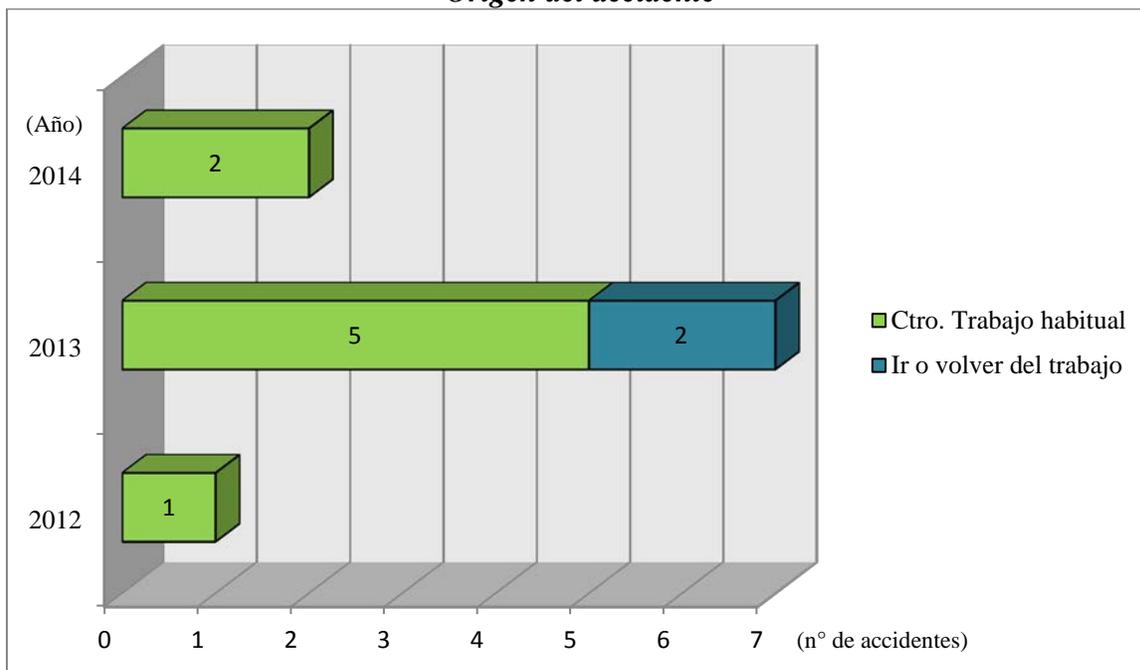


Gráfico N° 2. Origen del accidente

Las 5 principales formas de accidentes en la fábrica

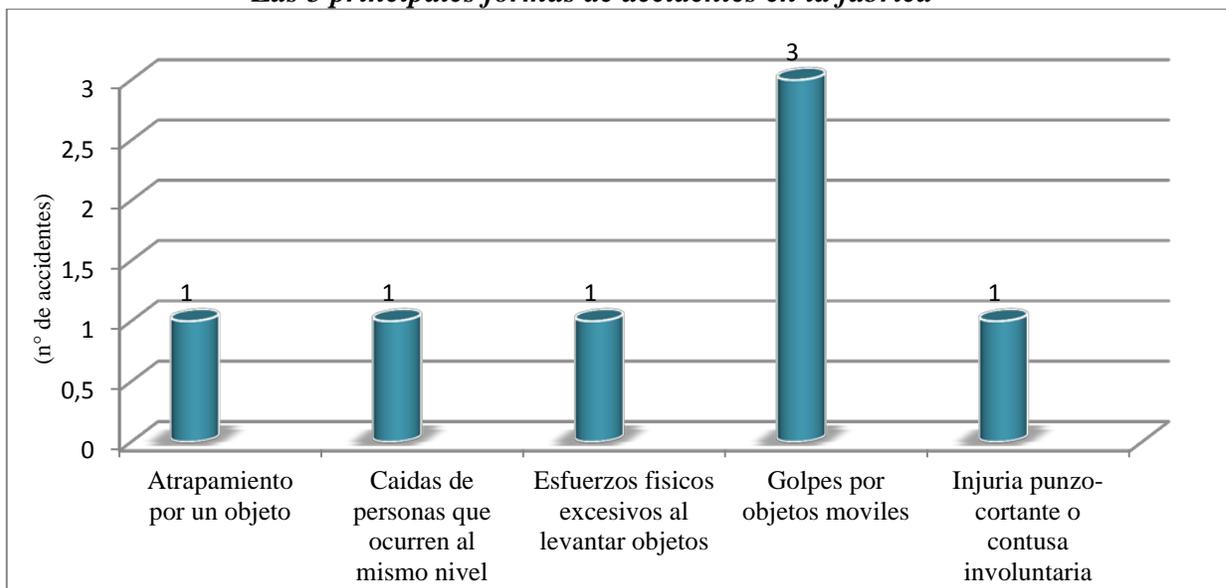


Gráfico N° 3. Las 5 principales formas de accidentes en la fábrica

7.5 Resultado de las encuestas a los operarios

En el Anexo de este trabajo se podrá encontrar los modelos de encuestas, las tablas de procesamiento de datos y los respectivos gráficos con el análisis e interpretación de resultados. La encuesta es sobre: “Las Condiciones de Higiene y Seguridad en la Panificadora Palau” y “Nivel de Satisfacción General”. (Ver ANEXO).

Dichas encuestas se realizaron a una muestra de 30 operarios del área de producción.

A continuación mostraremos una síntesis gráfica de las preguntas más significativas

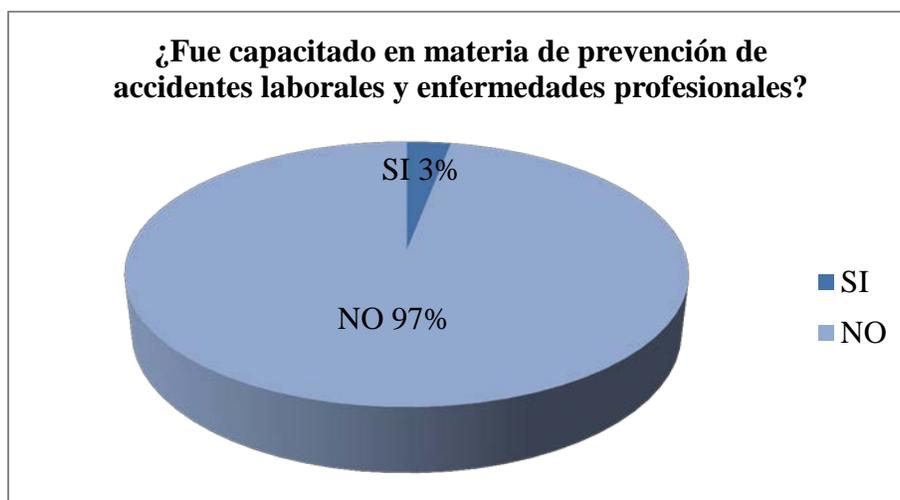


Gráfico N° 4. Resultado de las encuestas a los operarios

Interpretación de datos

Aquí se puede observar la “tendencia negativa” bien marcada ya que el 97% de los encuestados manifiesta que no fue capacitado en materia de accidentes y enfermedades profesionales y solo el 3% manifiesta que sí.



Gráfico N° 5. Resultado de las encuestas a los operarios

Interpretación de datos

Aquí se refleja una actitud muy favorable hacia la capacitación, ya que el 87% de los encuestados manifestó estar dispuesto a participar en algún curso de capacitación sobre higiene y seguridad laboral y solo el 13% manifestó que no estaría dispuesto.

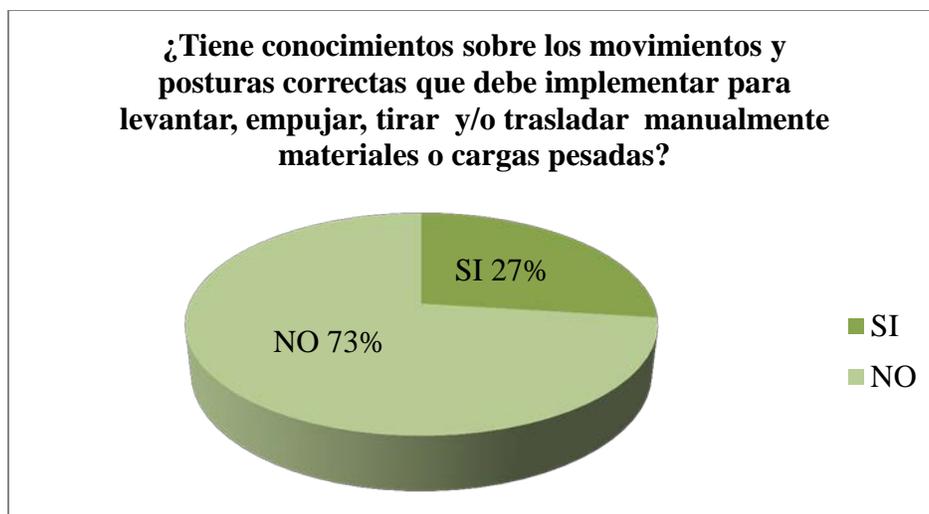


Gráfico N° 6. Resultado de las encuestas a los operarios

Interpretación de datos

Este resultado resulta alarmante ya que el 73% de los encuestados manifiesta que no tiene conocimientos sobre los movimientos y posturas correctas que debe implementar para levantar, empujar, tirar y/o trasladar manualmente materiales o cargas pesadas. Sólo el 27% manifiesta que si posee dichos conocimientos.

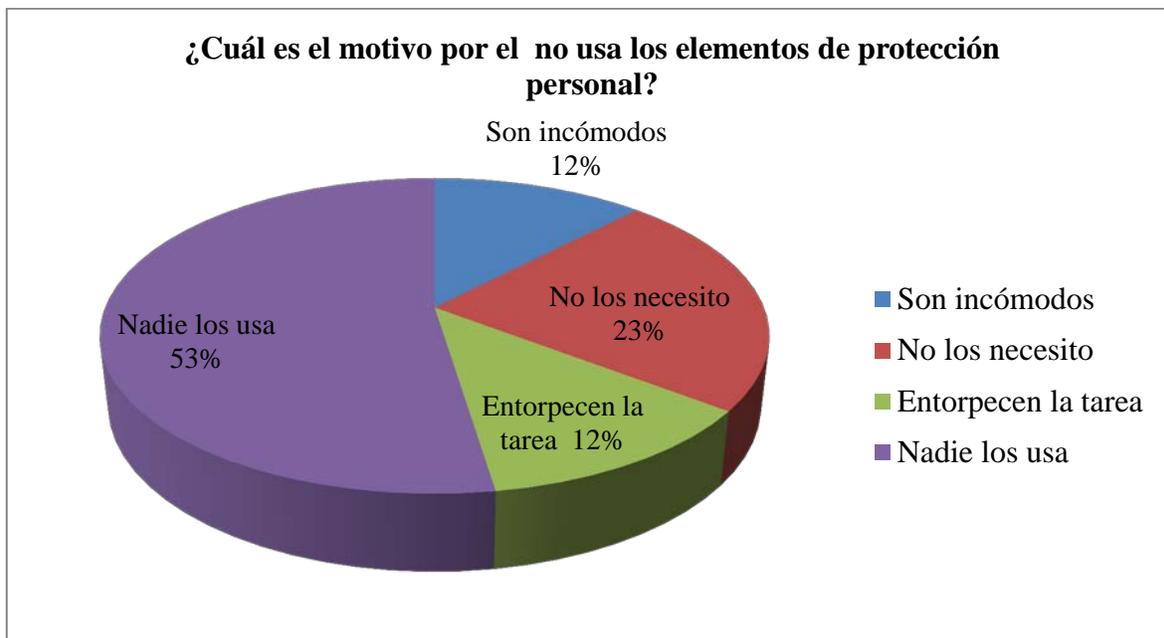


Gráfico N° 7. Resultado de las encuestas a los operarios

Interpretación de datos

Este gráfico se complementa con la pregunta: ¿Usa los equipos y elementos de protección personal? a la que el 70% contestó que NO y solo el 30% afirma que SÍ los utiliza.

Como se puede apreciar, aquí se muestran las causas por las que no se utilizan los elementos de protección personal. El 53% manifiesta que no los utiliza porque nadie los usa, el 12% porque entorpecen la tarea, el 23% porque aseguran que no los necesitan y el 12% restantes afirma que no los utiliza porque son incómodos. Se debe trabajar sobre estas causas a fin de promover la concientización del uso de los elementos de protección personal y además, éstos, deben ser diseñados bajo los parámetros ergonómicos adecuados.

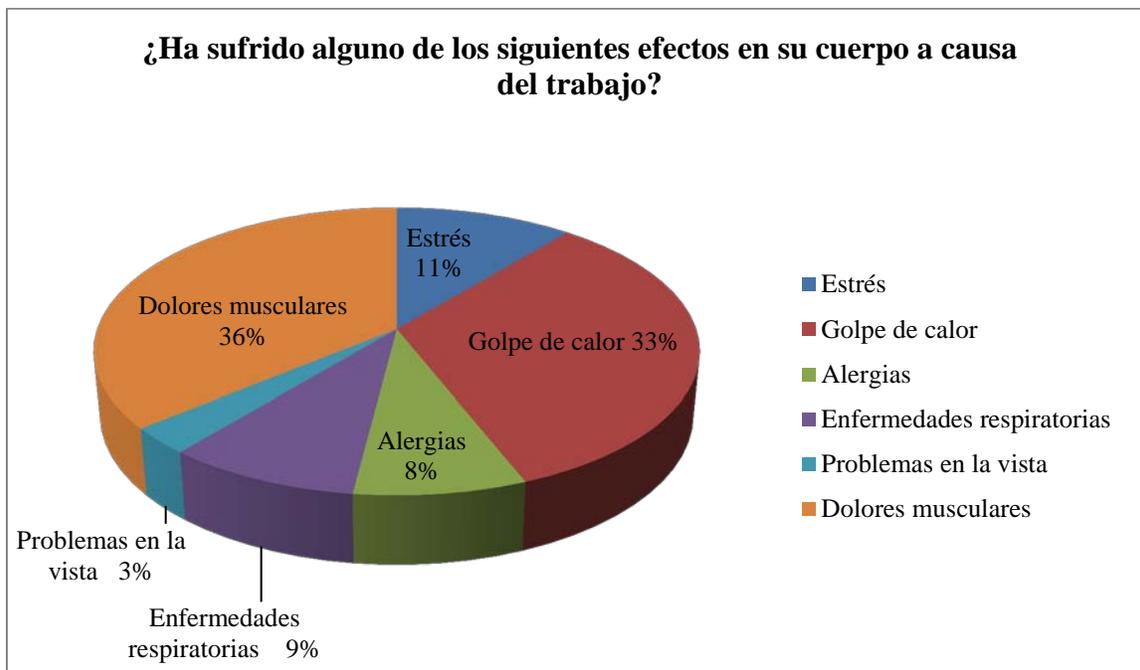


Gráfico N° 8. Resultado de las encuestas a los operarios

Interpretación de datos

Este gráfico se complementa con la pregunta: ¿Ha padecido o padece algún efecto en su cuerpo por causa del trabajo? a la que el 100% respondió que SÍ, lo que es verdaderamente alarmante.

Aquí se muestran las causas o efectos del trabajo en la salud de los operarios. La mayoría, el 36% manifestó que ha sufrido dolores musculares, el 33% golpes de calor, el 11% manifestó que padeció o padece estrés, el 9% enfermedades respiratorias, el 8% alergias y el 3% problemas en la vista. Cabe aclarar, que algunos de los operarios manifestaron haber padecido o padecer dos o más de las causas antes mencionadas.



Gráfico N° 9. Resultado de las encuestas a los operarios

Interpretación de datos

Como se puede apreciar en el gráfico, el 53% de los trabajadores ha sufrido alguna vez algún tipo de accidente en su puesto laboral, esto resulta muy preocupante ya que significa que de los 40 operarios encuestados más de 21 han sufrido algún tipo de accidente laboral. El 47% restante afirma que no ha sufrido accidentes laborales.

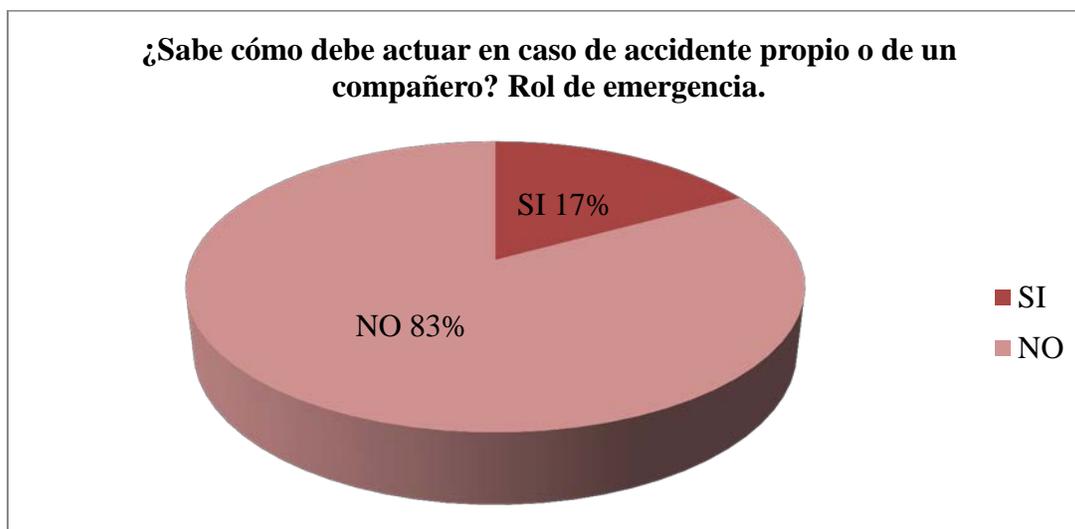


Gráfico N° 10. Resultado de las encuestas a los operarios

Interpretación de datos

Aquí podemos ver otro resultado preocupante ya que el 83% de los operarios no sabe cómo actuar en caso de accidente, solo el 17% restante afirma si saber cómo proceder. Es un dato muy importante y que debe ser contemplado en el temario de la capacitación en higiene y seguridad laboral.

7.6 Resultado de los relevamientos

Como resultado de los relevamientos efectuados anteriormente podemos determinar lo siguiente:

En la panificadora “Palau”, la cobertura en materia de capacitación es fragmentada y muy parcial, existe la tendencia de dar capacitación sólo orientada a la atención del cliente y dirigida al personal de ventas afectado a los locales comerciales (mozos y personal de mostrador), olvidándose de los supervisores y del nivel operativo (área de producción) el cual está muy abandonado en esta materia, y especialmente en higiene y seguridad, a pesar de la exigencias legales.

La capacitación e instrucción en materia de higiene y seguridad laboral no acompañó debidamente al Programa de Reconversión Industrial e Innovación Tecnológica denominado “PAUCO” (Productos Alimenticios Ultra Congelados), sumado a las condiciones inseguras de trabajo generadas por la falta de inversión en higiene y seguridad laboral (aunque si constatamos que actualmente se están realizando obras para mejorar las condiciones y ambiente físico de trabajo) la no utilización de los elementos de protección personal y los actos inseguros por parte de los empleados como consecuencia de la falta de concientización en prevención de accidentes, como así también, la falta de compromiso por parte de la dirección de la empresa y del servicio externo de higiene y seguridad laboral, ha generado que a los largo de los años se fueran incorporando prácticas de trabajo inseguras y poco saludables para los trabajadores, lo que ha provocado también numerosos accidentes de trabajo y efectos en la salud y bienestar de los trabajadores como estrés, dolores musculares, golpes de calor, entre otros.

Este último punto se ve reflejado en el alto Índice de Incidencia (nivel de accidentabilidad) que presenta la panificadora y que es del 24,5%, casi tres veces superior al que presenta su rama o actividad económica que es del 9,1%. Esto significa que, de los 49 empleados (dotación actual), 12 sufren accidentes.

Otro aspecto a señalar es que, generalmente, los operarios aprenden de sus supervisores o compañeros más avanzados (antiguos), o bien aprenden por sí solos mirando hacer a otros o

intuyendo cómo se hace un trabajo. No estamos más que frente a mecanismos “no formalizados” de capacitación que en muchas ocasiones son muy eficientes, pero en la mayoría de los casos, las personas que designan para ocuparse del entrenamiento de los nuevos ingresos, a pesar de ser un buen empleado y antiguo en su puesto, se encuentran sin la suficiente preparación, sin materiales, sin un mínimo programa, no saben cómo controlar el aprendizaje, como evaluarlo ni tampoco están seguros de si sus aprendices asimilaron todo lo que necesitan; eso los lleva, por lo tanto, a la comisión de muchos más errores que los razonables y a invertir mucho más tiempo que el que utilizarían siguiendo una simple guía o plan de estudio.

En términos generales, la solicitud hacia el área de RRHH y especialmente al servicio de capacitación se expresa en forma de una demanda de conocimientos y cambio de actitud en materia de higiene y seguridad laboral que acompañen los cambios y mejoras que se están produciendo al respecto, y se visualiza el fenómeno educativo como un recurso para satisfacer dicha demanda. Para ello resulta fundamental obtener el apoyo y el compromiso de la dirección, fomentar y construir dentro de la empresa todos los mecanismos necesarios para apoyar al proceso de capacitación, preparar programas de capacitación para todos los niveles jerárquicos, y establecer sistemas y procesos de comunicación, concientización, motivación, retroalimentación y control que reflejen las prioridades, valores y normas de la organización; todo esto a fin de evitar los factores que puedan aparecer y hacer peligrar la preparación y el lanzamiento de un plan de capacitación.

Para que un programa integral, sistemático y progresivo de capacitación en una empresa tenga éxito, debe convertirse en parte permanente y auto sostenido de sus procesos habituales. En otras palabras, se debe lograr su institucionalización, pero ello escapa o excede los objetivos de este trabajo.

8. JUSTIFICACIÓN DE LA INTERVENCIÓN

Los motivos de justificación de la intervención propuesta son aquellos que nos permiten generar aportes de carácter teórico y práctico que contribuyan a suplir las falencias en los conocimientos y aplicación de las condiciones de higiene y seguridad actuales, con la finalidad de contribuir a mejorar la calidad de vida laboral.

El dueño de la panificadora se verá beneficiado al ampliar sus posibilidades de mejora, podrá identificar más fácilmente los problemas y solucionarlos mediante el plan de capacitación, ayudando a valorizar el medio de trabajo y las necesidades del personal, la formación progresiva de actitudes que favorezcan la salud, la calidad y productividad, a través de la reducción de los riesgos laborales, lo que automáticamente se traducirá en una disminución de los costos de operación y aumentará sus beneficios. Y en última instancia, ayudará a cautivar clientes de gran envergadura, favorecerá el desarrollo del proyecto PAUCO y brindará un ejemplo a seguir por las panificadoras de la provincia.

Los trabajadores de la panificadora se verán beneficiados en cuanto al aprovechamiento de las situaciones de aprendizaje sobre higiene y seguridad laboral, sobre buenas y seguras prácticas de trabajo para comportarse y efectuar su labor de un modo más seguro y eficiente. Es una oportunidad de enriquecimiento personal y colectivo que rescatará e incrementará la calidad humana con que viven sus circunstancias de trabajo.

Aumentará su sentido de pertenencia y el grado de compromiso y profesionalismo que tengan hacia la organización, sus operaciones y objetivos. Percibirán y sentirán que la empresa los está cuidando, velando por su salud y su vida.

Los programas de capacitación en higiene y seguridad se pagan solos, en los ahorros directos de los gastos por indemnizaciones, tiempo perdido, rendimiento reducido, disminución de la productividad, daños a máquinas o herramientas, material desperdiciado, etc. A su vez, se transmite una cultura de seguridad y prevención de riesgos, que conduce a alcanzar altos niveles de productividad y una consecuente eficiencia en la gestión total.

9. MARCO TEÓRICO

9.1 Capacitación

9.1.1 Concepto

Alfonso Siliceo nos dice: “La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador”.¹

Oscar Blake define: “La capacitación como una herramienta de la gestión organizacional, en tanto es un recurso para producir las modificaciones que la organización se propone mediante el proceso de aprendizaje de las personas.

(...) La capacitación actúa sobre los conocimientos, habilidades y actitudes de las personas, y éstas son herramientas de cualquier gestión.

La capacitación se comporta como un servicio interno de la organización, que procura poner a sus miembros en condiciones de hacer lo que se requiere hacer”.²

Tomando en cuenta lo antes dicho, podemos definir a la Capacitación como:

Proceso de enseñanza-aprendizaje orientado a dotar al personal de conocimientos, desarrollar habilidades y adecuar actitudes para el correcto desempeño de su puesto de trabajo.

9.1.2 Objetivos y propósitos de la capacitación

El objetivo o propósito final de la capacitación es una modificación del desempeño que pueda medirse. Es decir, lo que busca la capacitación es generar el cambio y contribuir a las metas globales de la organización.

¹ Siliceo, Alfonso: op.cit.Pág.25

² Blake, Oscar Juan: op.cit.Pág.100

Los objetivos de capacitación son tanto un medio como un fin. Establecen los resultados finales (no de la capacitación, sino del aprendizaje) especificando cuáles conocimientos, habilidades y/o actitudes se desarrollarán.

Estos objetivos pueden dividirse en *Objetivo General* y *Objetivos Particulares*. Por ejemplo:

Objetivo general: Cerrar la brecha que pudiera existir entre las capacidades y/o habilidades del personal de la empresa y las exigencias de ésta y del medio en general.

Objetivos particulares:

- Incrementar la productividad;
- Promover la eficiencia del trabajador, evitando la dispersión de sus esfuerzos y orientándolos hacia la consecución de los objetivos del puesto y de la organización;
- Proporcionar al trabajador una preparación que le permita desempeñar puestos de mayor responsabilidad;
- Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo;
- Promover el mejoramiento de sistemas y procedimientos administrativos;
- Contribuir a reducir las quejas del personal y proporcionar una moral de trabajo más efectiva, ayudando a desarrollar condiciones de trabajo más satisfactorias;
- Facilitar la supervisión del personal;
- Promover ascensos, sobre la base del mérito personal;
- Contribuir a la reducción del movimiento del personal (como renuncias), a la reducción de los costos de operación y a la reducción de accidentes de trabajo;
- Maximizar la utilización de los recursos tecnológicos con que cuenta la empresa;
- Desarrollar la lealtad y el sentido de pertenencia de los empleados hacia la firma lo que favorecerá un clima organizacional;
- Promover el mejoramiento de las relaciones humanas en la organización y de la comunidad interna.

9.1.3 Beneficios de la capacitación

La importancia de la capacitación no se puede subestimar, con frecuencia los directivos lo consideran como un aspecto que se favorece en tiempos de buena economía, pero rápidamente se reduce o elimina cuando la economía es mala. Esta visión a corto plazo ocasiona que las organizaciones sufran las consecuencias a largo plazo.

Es evidente que la capacitación puede ser importante durante toda la carrera, pues ayuda a los aprendices a prepararse en responsabilidades futuras. Los beneficios de la capacitación radican en que ésta:

- a) **Ayuda a la organización:** conduce a una mayor rentabilidad y/o actitudes hacia la orientación de los objetivos organizacionales.
- b) **Ayuda al individuo:** mediante la capacitación y el desarrollo, se interiorizan y ponen en práctica las variables de motivación.
- c) **Ayuda a las relaciones humanas en el grupo de trabajo:** fomentar la cohesión en los grupos de trabajo, mediante las mejoras de las comunicaciones entre grupos e individuos.

M.J. Tessin, reproducido por Werther y Davis ³ presenta el siguiente listado de beneficios de la capacitación:

“Como beneficia la capacitación a las organizaciones”

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas;
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles;
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo;
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización;
- Crea mejor imagen;
- Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza;
- Mejora la relación jefes-subordinados;

³ Adaptación de “Once Again, Why Training?”, de M.J. Tessin. Training. Febrero de 1978. Pág. 7. Tal como figura en “Administración de Personal y Recursos Humanos”, de William B. Werther, Jr. Y Keith Davis. 4° Edición. Pág. 210

- Ayuda en la preparación de guías para el trabajo;
- Es un poderoso auxiliar para la comprensión y adopción de políticas;
- Proporciona información respecto a necesidades futuras a todo nivel;
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas;
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción;
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes;
- Incrementa la productividad y la calidad del trabajo;
- Ayuda a mantener bajos los costos en muchas áreas;
- Elimina los costos de recurrir a consultores externos;
- Se promueve la comunicación a toda la organización;
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto.

“Beneficios para el individuo que repercuten favorablemente en la organización”

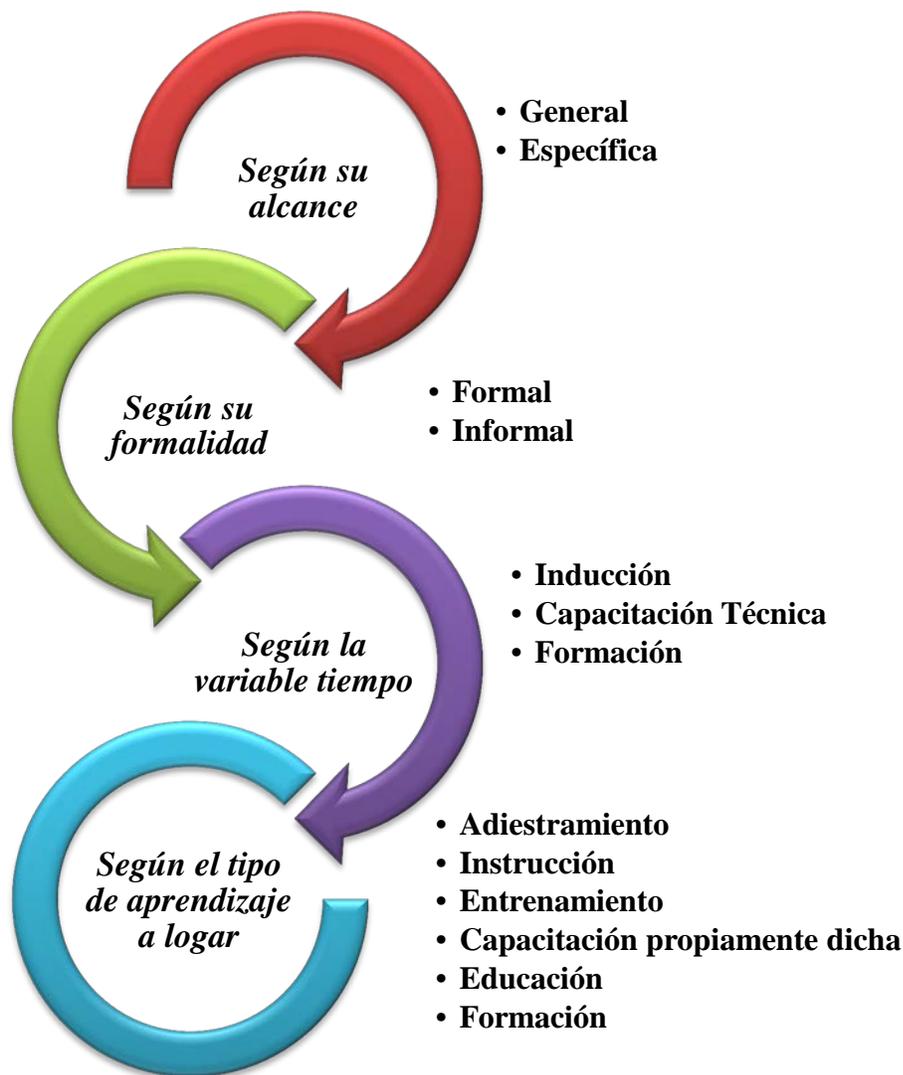
- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas;
- Alimenta la confianza, la decisión asertiva y el desarrollo;
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones,
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas;
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto;
- Permite el logro de metas individuales;
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos;
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

“Beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas, y adopción de políticas”

- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos;
- Ayuda en la orientación de nuevos empleados;
- Proporciona información sobre las disposiciones oficiales en muchos campos;
- Hace viables las políticas de la organización;
- Alimenta la cohesión de los grupos;
- Proporciona una buena atmosfera para el aprendizaje;
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir en ella.

9.1.4 Tipos de capacitación

Para establecer los tipos de capacitación existentes nos apoyaremos en 4 parámetros básicos tomados de varios autores ya que no existe un consenso al respecto entre ellos:



Cuadro N° 4. Tipos de Capacitación

❖ *Según su alcance*

- **General:** Es aquella que está enfocada a toda la organización, incluyendo a todos los niveles jerárquicos.
- **Específica:** Es aquella que está dirigida, únicamente, a un sector jerárquico en particular: *Nivel superior* (dirección, gerencias y jefaturas); *Nivel intermedio* (supervisión de líneas y encargados); *Nivel operativo* (trabajador de producción y administrativo).

❖ *Según su formalidad*

- **Capacitación formal:** Es aquella que está programada de acuerdo a las necesidades de capacitación específicas. Puede durar desde 1 día hasta varios meses según la complejidad de la tarea que se enseñe.
- **Capacitación informal:** Está relacionada con el conjunto de orientaciones o instrucciones que se dan en la operatividad –del día a día– de la empresa y generalmente no es planificada. Por ejemplo, el jefe de producción de la panificadora indica a los operarios que debido a las altas temperaturas y humedad del día, el tratamiento de las masas para la producción de pan deberá ser distinto.

❖ *Según el tipo de aprendizaje a lograr*

- **Adiestramiento:** Es un proceso de enseñanza-aprendizaje orientado a desarrollar habilidades psicomotoras y mecánicas en los niveles operativos.
- **Instrucción:** Es aquella que comprende teorías y fundamentos conceptuales, aún no aplicados ni ensayados en la práctica; puede traducirse en este caso como la explicación previa que se realiza antes de poner las cosas en práctica.

- **Entrenamiento:** Es el tipo de perfeccionamiento que se hace para mejorar un determinado aspecto, altamente relacionado con lo práctico pero con conocimiento teórico previo.
- **Capacitación propiamente dicha:** Es recibida en el ámbito laboral con el objeto primordial de lograr mayores niveles de eficiencia y eficacia en sus tareas. En otras palabras, adquirir las competencias (conocimientos, destrezas y actitudes) necesarias para desarrollarse adecuadamente en el puesto en que uno se encuentra.
- **Educación:** Es un proceso multidireccional mediante el cual se transmiten conocimientos, valores, costumbre y formas de actuar. La educación no sólo se produce a través de la palabra, pues está presente en todas nuestras acciones, sentimientos y actitudes. Así, a través de la educación, las nuevas generaciones asimilan y aprenden los conocimientos, normas de conducta, modos de ser y formas de ver el mundo de generaciones anteriores, creando además otros nuevos.
- **Formación:** este término está orientado a desenvolver las potencialidades para satisfacer necesidades futuras.

❖ *Según la variable tiempo*

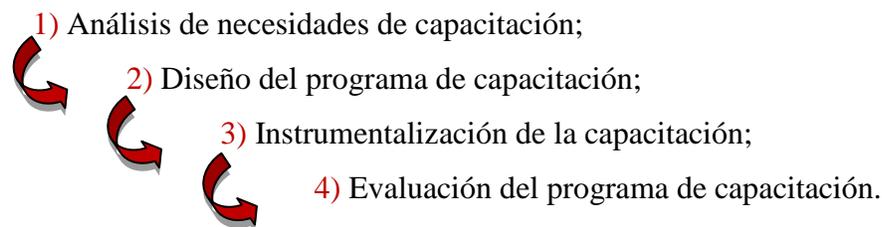
- **Inducción:** es la primera capacitación que se precisa, apenas habiendo aprobado el proceso de selección de personal. Ésta, parte de la base de que, aunque la persona puede llegar a tener muchos conocimientos técnicos, capacidades, etc. Que lo hacen el candidato ideal, una vez que es parte de la organización precisa conocerla. En otras palabras, es un procedimiento en el que a los nuevos empleados se les proporciona información básica sobre los antecedentes de la empresa, sus planes, sus objetivos, etc., que lo ayuden a integrarse rápidamente a la organización.

- **Capacitación técnica:** es aquella capacitación que nos permite adquirir las competencias (conocimientos, destrezas y actitudes) necesarias para cumplir con el trabajo encomendado. Está orientada al aquí y al ahora de la brecha entre lo que hace falta para un desempeño óptimo y lo que sé y puedo actualmente.
- **Formación:** como se mencionó anteriormente, este término hace referencia al futuro, al desarrollo, lo que es potencial y puede hacerse en real en un futuro de mediano a largo plazo.

9.1.5 Enfoque sistemático en capacitación⁴

A fin de asegurar que la inversión en capacitación y desarrollo tenga un impacto máximo en el desempeño individual y organizacional, es preciso utilizar un enfoque sistemático en la capacitación. Este enfoque supone 4 fases que hacen posible la adquisición de habilidades, conocimientos y actitudes. Dicho enfoque nos permite observar los procesos como una suma integrada de partes, ver cada proceso en su integridad y en su relación con el medio, puesto que actúa como sistema abierto.

Las fases son:



Fase 1: Análisis de necesidades de capacitación

El análisis de necesidades es un examen de las carencias de adiestramiento que existen en una organización. Constituye una recopilación de datos que le permiten hacer una estimación informada de las modificaciones que pretende o exige dicha empresa; identifica las habilidades específicas que se requieren para desarrollar el trabajo, evalúa las

⁴ BOHLANDER George, SNELL Scott y SHERMAN Arthur. "Administración de Recursos Humanos". Editorial Thompson Learning. Edición 2001. Cap. 6.

habilidades de los empleados y desarrolla objetivos específicos y medibles de conocimientos y desempeño, a partir de cualquier deficiencia.

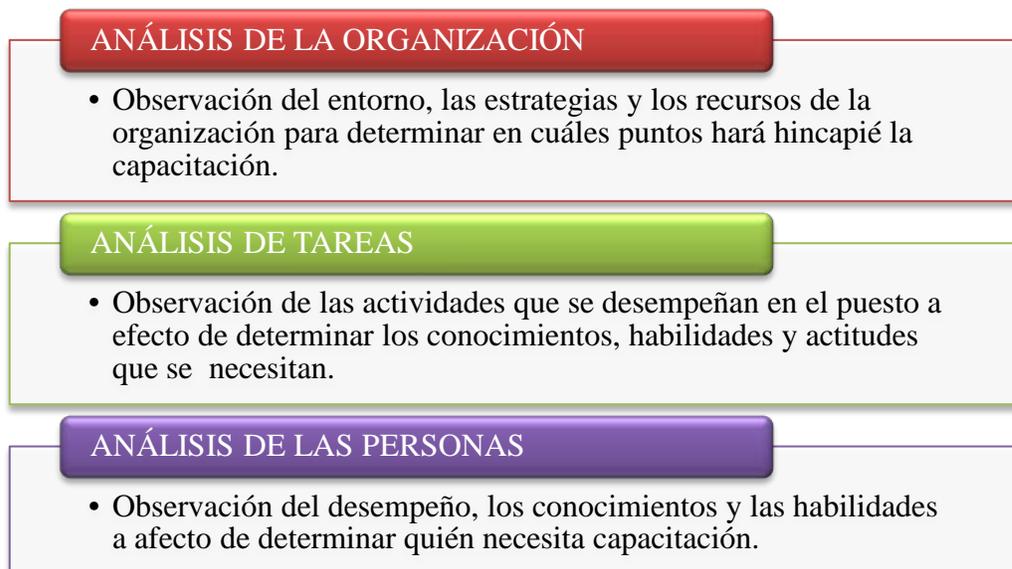
El análisis de necesidades cumple tres funciones diferentes:

1. Establece cuáles son las prácticas actuales;
2. Proyecta cuáles deben ser los resultados deseados;
3. Proporciona una base para justificar el costo de la capacitación.

Fuentes de información para el Análisis de Necesidades

Los gerentes, para asegurarse que la capacitación sea oportuna y se concentre en las cuestiones prioritarias, deben abordar el análisis de necesidades en forma sistemática utilizando para ello los tres tipos de análisis que aparecen en la siguiente ilustración⁵:

Evaluación de necesidades para la capacitación:



Cuadro N° 5. Evaluación de necesidades de capacitación

⁵ BOHLANDER George, SNELL Scott y SHERMAN Arthur. "Administración de Recursos Humanos". Editorial Thompson Learning. Edición 2001. Cap. 6 Pág. 219.

Fase 2: Diseño del programa de capacitación

Una vez que se determinen las necesidades de capacitación, el siguiente paso es tomar la información obtenida del análisis de necesidades y utilizarla para diseñar programas de capacitación de alto nivel. Estos programas de capacitación no deben consistir en una yuxtaposición de partes, si no en una combinación armónica de elementos que sólo adquieren sentido en relación al conjunto. Es por ello que el *Diseño* se debe entender como la planificación de la actividad de capacitación partiendo de una configuración global de la cual se irán diferenciando los diversos componentes. Esta concepción del diseño como sistema pone de manifiesto la necesidad de atender tanto a la *coherencia interna* (relación de las partes entre sí), como a la *coherencia externa* (relación del plan con la demanda a la que responde y con los otros programas de capacitación).

Los elementos que debe comprender el diseño de un programa de capacitación son los siguientes:

- A)** Objetivos del plan de capacitación;
- B)** La disposición y motivación de la persona;
- C)** Principios de aprendizaje;
- D)** Características del instructor/capacitador;
- E)** Población de capacitados;
- F)** Tiempo –Agenda de la capacitación;
- G)** Contenidos de la capacitación;
- H)** Métodos de capacitación y recursos auxiliares;
- I)** Evaluación de la capacitación;

Teniendo en cuenta el tamaño, las características particulares e idiosincrasia de la panificadora Palau, en nuestra propuesta de intervención desarrollaremos solo algunos de los elementos antes señalados, evitando mencionar aspectos que en este establecimiento, particularmente, serían complicados de adoptar o que podrían generar conflictos o discrepancias entre la teoría y las probabilidades reales de ser llevados a la práctica. Este criterio será aplicado al resto del presente trabajo.

➤ ***Objetivos de la capacitación***

Los objetivos de la capacitación describen las habilidades o los conocimientos por adquirir, las actitudes que se deben modificar o ambos. Reflejan los resultados deseados dentro del programa de entrenamiento y constituyen guías para la acción, es decir, son un esquema de cómo se conseguir los resultados.

Establecer los objetivos de la capacitación no es otra cosa que la “traducción” sistemática de las necesidades de capacitación, detectadas en la fase anterior, a enunciados específicos con respecto a qué cosas debe ser capaz de hacer el destinatario cuando cada capacitación haya terminado.

➤ ***Características del instructor/capacitador***

El éxito de cualquier esfuerzo de capacitación depende en gran medida de las habilidades pedagógicas y las características personales de los responsables de la capacitación. Muchas veces un buen instructor es alguien que hace un ligero esfuerzo adicional o que demuestra mayor preparación e instrucción. Sin embargo, las características personales del instructor también influyen en la capacitación. La siguiente es una lista breve de las características deseables:

- ⇒ *Conocimiento del tema:* Los empleados esperan que los instructores conozcan su tema en profundidad y que demuestren ese conocimiento.
- ⇒ *Adaptabilidad:* Algunas personas aprenden más rápido a más lento que los demás y la instrucción debe concordar con la capacidad de aprendizaje del participante.
- ⇒ *Sinceridad:* Los participantes aprecian la sinceridad en los instructores. Paralelamente, estos últimos necesitan ser pacientes y demostrar tacto al manejar los asuntos que interesan a los participantes.
- ⇒ *Sentido del humor:* El aprendizaje puede ser divertido, con mucha frecuencia es posible explicar algo con una historia o anécdota.

- ⇒ *Interés*: Los buenos instructores tienen un agudo interés en el tema que enseñan, el cual se trasmite con rapidez a los participantes.
- ⇒ *Cátedras claras*: La capacitación se logra con mayor rapidez y se retiene durante más tiempo cuando los instructores imparten cátedras claras.
- ⇒ *Asistencia individual*: Cuando trabajan con más de un participante, los instructores exitosos siempre dan apoyo individual.
- ⇒ *Entusiasmo*: Una presentación dinámica y una personalidad entusiasta muestran a los participantes que el instructor disfruta de la capacitación; los empleados tienden a responder de manera positiva a un clima de entusiasmo.

➤ ***Población de capacitados***

Se trata de describir el grupo destinatario de la capacitación, en términos tales como:

- Edad
- Sexo
- Años de experiencia
- Actividades o tareas específicas
- Niveles de desempeño, etc.

El resultado final es un perfil de sus educandos. A su vez, se deberá efectuar un comentario breve sobre el tamaño general del grupo (por ejemplo: todos los empleados de nuevo ingreso, el personal de la línea de ensamblado, los trabajadores de oficina, etc.).

➤ ***Tiempos de la capacitación***

Los tiempos y los objetivos son elementos que deben ser combinados guardando cierta proporción. Los objetivos deben reformularse en función de los tiempos. Un error muy común es apretar los contenidos de la capacitación para poder “poner todo” dentro del tiempo disponible.

Tres conceptos definen la locación del tiempo de un programa de capacitación. El primero de ellos es el de *duración*. La duración es la cantidad de horas que se asignan al programa.

La unidad de tiempo más usual, y la más lógica, es la hora de 60 minutos. Así la duración puede ser definida como, por ejemplo, de 20, 40 o 72 horas.

El segundo concepto es el de *frecuencia*, a la que definiremos como periodicidad de los encuentros, por ejemplo, cuando hablamos de un curso a realizarse dos veces por semana o cuatro veces por mes.

Por último, el concepto de *extensión* se refiere al lapso durante el cual se desarrolla el programa. Estas tres nociones nos permiten establecer con precisión la situación del programa con respecto al tiempo, por ejemplo, “El curso requiere 24 horas (duración) distribuidas en dos encuentros semanales de tres horas cada uno (frecuencia) a lo largo de un mes (extensión).

➤ *Contenidos de la capacitación*

La tarea de establecer los contenidos, es decir, todo aquello que va a ser enseñado o considerado durante el programa de capacitación, es la más exigente para el diseñador, ya que supone un análisis lógico de cuáles serán los temas a tratar y cuál es el método correcto para organizarlos.

Para determinar cuáles serán los elementos a desarrollar durante el programa es preciso establecer un criterio orientador. En algunos casos, los objetivos funcionan como guía, la cuestión de “qué enseñar” se resuelve cuando nos preguntamos “qué puntos deben ser considerados durante el curso o para lograr los resultados esperados”. Pero puede ocurrir que los objetivos no estén claramente definidos. En esos casos el interrogante que guía la selección es “qué preguntas ayudarán a contestar este programa”.

No siempre el capacitador conoce y domina los contenidos. Frecuentemente se hace necesario el trabajo con expertos y jefes de línea, de manera de programar el contenido de los cursos con la objetividad y realismo debidos. Este es nuestro caso como estudiantes de Recursos Humanos. Si bien tenemos algunos conocimientos sobre higiene y seguridad laboral, no podemos establecer los contenidos de la capacitación porque no somos especialistas en el tema y no estamos habilitadas para hacerlo, aunque si propondremos

algunos temas que consideramos que no pueden faltar. A éste punto lo desarrollaremos más adelante.

Fase 3: Instrumentalización de la capacitación

El punto de partida para la implementación de la capacitación es la elección de los métodos de instrucción. Entre ellos encontramos los que se utilizan para empleados de nivel operativo y de nivel intermedio y superiores.

- ➡ ***Métodos de capacitación para empleados operativos*** (métodos aplicables a la panificadora).
- ✓ ***Capacitación en el puesto:*** en el implica que una persona aprenda un trabajo mientras lo desempeña. Esto ofrece la ventaja de proporcionar una experiencia práctica en condiciones laborales normales, así como una ocasión para que el instructor -un gerente o un empleado antiguo- establezca buenas relaciones con los empleados nuevos.



- ✓ ***Capacitación para aprendices:*** es un sistema de entrenamiento en el cual un empleado que ingresa a un trabajo calificado recibe instrucción exhaustiva sobre el aspecto teórico y práctico del trabajo.



- ✓ **Capacitación combinada:** similares a la capacitación de aprendices, los programas de capacitación combinada considera tanto la experiencia práctica en el puesto como las clases formales en el aula. Sin embargo, el término “capacitación combinada” se utiliza por lo general en relación con los programas de secundaria, bachillerato y universidad que incorporan experiencias laborales de medio tiempo o tiempo completo.



- ➔ **Métodos de capacitación para empleados de nivel intermedio y superiores** (métodos aplicables a la panificadora).

- ✓ **Aprendizaje activo:** permite a los aprendices de gerentes trabajar tiempo completo analizando y resolviendo problemas, o trabajando sobre proyectos, con otros departamentos.



- ✓ **Estudio de casos:** es una técnica de capacitación en la que se presenta al aprendiz la descripción escrita de un problema organizacional para que lo diagnostique y resuelva.



➔ **Métodos útiles para todos los niveles de la organización**

- ✓ **Rotación de puestos:** técnica que requiere trasladar a una persona en capacitación de un departamento a otro, con la finalidad de aumentar su experiencia, así como detectar sus puntos fuertes y débiles.



- ✓ **Conferencias:** en ocasiones, el mejor método de proporcionar información es una conferencia, el método de disertación permite presentar conocimientos de manera rápida y sencilla a grupos grandes de aprendices. *Conferencia con participación:* consiste en una exposición unilateral, pero dejando la puerta abierta al grupo para que intervenga con preguntas, dudas, discusiones, etc. El momento varía según el deseo y costumbre del instructor.



- ✓ **Seminarios:** en este método, la clave y forma básica es la participación del grupo y del instructor. Su objetivo es la integración del grupo y la creatividad del mismo para analizar, discutir, seleccionar problemas, establecer proposiciones, etc. Existe un especial gusto y automotivación por parte de los miembros del grupo, pues se realiza sobre bases informales permitiéndose una absoluta libertad de expresión.



- ✓ ***Dramatizaciones (Modelos de comportamiento)***: esta técnica busca crear una situación realista en la que los aprendices actúan los papeles (o roles) de personas específicas, dejando en evidencia cuáles son las formas adecuadas de comportamiento y descartando las menos eficientes. En definitiva, este enfoque demuestra el comportamiento deseado y otorga a los trabajadores la oportunidad de practicar y recibir retroalimentación, en la capacitación.

➡ ***Recursos auxiliares***

Los recursos auxiliares son todos aquellos elementos que sirven como soporte físico al desarrollo del programa. El pizarrón, el rotafolios, la videgrabadora, la computadora, el proyector, el material impreso, carteles, películas, diapositivas de PowerPoint, cintas de audio, etc. constituyen algunos ejemplos.

Al emplear estos apoyos audiovisuales para la presentación de conceptos claves, aclarar puntos y revisar temas de interés, se está creando una forma integrada de “redundancia” o repetición, lo que ayuda a la memoria e incorpora el aprendizaje al subconsciente.

Una ayuda audiovisual cumple una o más de las funciones siguientes:

- A) Simplificar** (Un dibujo, gráfica, diagrama o modelo vale más que mil palabras).
- B) Concentrar la atención.**
- C) Ahorrar tiempo.**
- D) Hacer declaraciones memorables** (Un modelo, diapositivas, películas, diagramas, signos, cartel o evento de sonido notable se conserva durante mucho más tiempo que las palabras).

Fase 4: Evaluación de las capacitaciones

La capacitación, al igual que cualquier otra función de la administración de Recursos Humanos, debe evaluarse para determinar su éxito.

Definimos evaluación como la forma en que se puede medir la eficacia y resultados de un programa educativo y de la labor de un instructor, para obtener la información que permita

mejorar habilidades y corregir eventuales errores. Permite medir la reacción de los participantes, qué es lo que aprendieron y el grado en que su conducta en el trabajo cambió como resultado de la capacitación.

El siguiente gráfico muestra la existencia de cuatro criterios básicos para evaluar la capacitación. Estos criterios de evaluación brindan información diferente respecto al éxito de los programas. La combinación de los cuatro puede dar una imagen total del programa de capacitación que ayuda a los gerentes a averiguar dónde radican las áreas de conflicto, qué deben cambiar en el programa o si lo continúan o no. La evaluación es una retroalimentación detallada para el alumno, para el instructor y para la empresa.

CRITERIOS PARA EVALUAR LA CAPACITACIÓN



Cuadro N° 6. Criterios para evaluar la capacitación

Criterio 1: Reacción: Evaluación que mide como piensan o reaccionan los participantes ante la acción formativa. Hace referencia al grado en que los asistentes disfrutaron del programa de capacitación, es decir, nos permite conocer el juicio del participante acerca del programa. Aporta información sobre qué contenido y qué técnicas se consideraron más útiles. Pueden criticar a los instructores o hacer sugerencias sobre la interacción de los participantes, la retroalimentación y cuestiones similares. Se evalúan los sentimientos de los participantes.

Criterio 2: Aprendizaje: Evaluación del grado en que los participantes amplían conocimientos, mejoran habilidades y/o cambian actitudes, distinguiendo dos aspectos: lo nuevo que aprendió y lo que recordó a lo largo del curso. El aprendizaje se define como los principios, hechos y técnicas comprendidos y asimilados por los individuos.

Criterio 3: Comportamiento: Evaluación del grado en que ha ocurrido un cambio en la conducta o actitudes, como producto de la capacitación, tratando de detectar en qué medida se aplica lo aprendido en su puesto de trabajo. Constituye un nexo entre el programa y la situación real de trabajo, ya que procura establecer si los elementos adquiridos en la actividad de capacitación se aplican a la práctica laboral.

Criterio 4: Resultados: Evaluación de en qué medida, o valor, lo aprendido y aplicado se traducen en resultados -parámetros económicos- organizacionales positivos (Ejemplo: mayor calidad, aumento de productividad, rentabilidad, reducción de costos, desperdicios, menos quejas). Es decir, intenta detectar la contribución del programa de capacitación al logro de los objetivos de la empresa.

Existen varios métodos para evaluar las capacitaciones, los más usados son: la encuesta de evaluación y los exámenes (orales, escritos, prácticos, mixtos o combinados). Para evaluar este plan, propondremos realizar la ***“Encuesta de Evaluación de la Capacitación”*** (ver ANEXO)

9.1.6 Difusión de la capacitación

Un aspecto importante en la etapa previa a la capacitación es emprender un esfuerzo eficaz de relaciones públicas a nivel de toda la organización.

Si quienes van a ser capacitados perciben que es algo bueno, una prestación valiosa que les ofrece la empresa y algo de lo cual enorgullecerse, disminuirá gran parte de su resistencia al aprendizaje. La única forma de desarrollar esa percepción antes de la capacitación es que se ponga énfasis en sus efectos favorables mediante relaciones públicas activas. Para desarrollar una sólida imagen positiva de la capacitación, se puede implementar lo siguiente:

- Utilizar las publicaciones internas para llamar la atención sobre los proyectos venideros, al igual que para reportar los logros;
- Enviar memorandos a todos los superiores apropiados demostrando las virtudes de los programas de capacitación;
- Colocar folletos y volantes en los tableros de anuncios de la empresa;
- Otorgar recompensas por terminar la capacitación;
- Ofrecer al capacitador hablar en juntas o reuniones de los empleados para promover los programas de capacitación.

9.2 Higiene y Seguridad en el Trabajo

9.2.1 Conceptos básicos

- ♦ **Seguridad en el trabajo:** Conjunto de medidas técnicas, educacionales, médicas y psicológicas empleadas para prevenir y reducir los accidentes de trabajo, tendientes a eliminar las condiciones inseguras del ambiente y a instruir o concientizar a las personas acerca de la necesidad de implementación de prácticas preventivas y seguras.
- ♦ **Higiene industrial:** Conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde se ejecutan.

La Higiene busca conservar y mejorar la salud de los trabajadores en relación con la labor que realicen, y está profundamente influida por:

- ♦ **Condiciones ambientales de trabajo:** Son las circunstancias físicas que cobijan al empleado en cuanto ocupa un cargo en la organización. Es el ambiente físico que rodea al empleado mientras desempeña su cargo. Los tres ítems más importantes en este aspecto son: iluminación, condiciones atmosféricas (temperatura) y ruido. Otros agentes contaminantes pueden ser químicos (intoxicaciones, dermatosis industriales, etc.) y biológicos (agentes biológicos, microorganismos patógenos, entre otros).

La Higiene es entendida, también, como la rama de la medicina del trabajo destinada a conservar la salud y prevenir las enfermedades:

- ♦ **Medicina del trabajo:** Rama de la medicina que se encarga del estudio de las afecciones a la salud o las enfermedades características de las tareas o los ambientes de un puesto de trabajo.

- **Enfermedades profesionales:** Es todo estado patológico derivado de la acción continuada de una causa que tenga su origen en el trabajo o en el medio en el que el trabajador se desempeña. La enfermedad laboral o profesional es ocasionada por la exposición reiterativa a agentes ambientales que están presentes durante el proceso del trabajo (agentes físicos, químicos o biológicos y problemas ergonómicos)
- **Riesgos del trabajo:** Estos riesgos hacen referencia a los accidentes y enfermedades a los que están expuestos los trabajadores en ejercicio o con motivo de trabajo. El riesgo de trabajo, desde un punto de vista técnico, implica la existencia de la interrelación entre tres factores: trabajador, agente y ambiente.

Los riesgos de trabajo son clasificados por la Ley según la magnitud de **incapacidad** que producen:

- **Temporal:** es la imposibilidad de trabajar durante un período limitado.
- **Permanente Parcial:** incapacidad del cuerpo de un sujeto para efectuar un trabajo y que permanece prácticamente durante el resto de su vida.
- **Permanente Total:** es la incapacidad plena o de funciones de un lesionado, que permanece durante toda su vida.
- **Muerte.**

9.2.2 Función de la higiene y seguridad en el trabajo

INVESTIGA  El riesgo laboral donde sea que se encuentre. Detecta riesgos.

PREVIENE  El riesgo de un nuevo trabajo u operación, antes de su puesta en marcha

PROCURA  Proteger al ambiente laboral y externo

9.2.3 Finalidad y alcance de la higiene y seguridad

Prevenir los riesgos en todo el ámbito laboral, para preservar la salud de quienes trabajan, preservar el ambiente que rodea el ámbito laboral y evitar pérdidas materiales.

Preservar la salud de quienes trabajan es



Proteger el factor humano, frente a la agresividad del ambiente interno, implementos de trabajo, métodos de trabajo, etc.

Preservar el ambiente que rodea al ámbito empresarial



Proteger responsablemente a la comunidad, del deterioro de su hábitat, el que es tan valioso como su vida

9.2.4 Responsabilidades

La higiene y seguridad en el trabajo requiere de la participación y de la amplia colaboración de todos los miembros. Cada uno, con sus respectivas responsabilidades:

➤ *Responsabilidades del empleador*

- Proporcionar un entorno de trabajo libre de riesgos, donde no haya peligros reconocidos
- Conocer y cumplir con las normas obligatorias
- Revisar las condiciones del centro de trabajo para asegurarse de que se cumplen con las normas aplicables.
- Informar a todos sus empleados sobre los requisitos de higiene y seguridad
- Llevar ciertos registros y resúmenes anuales de las enfermedades y las lesiones relacionadas con el trabajo
- Asegurarse de que los empleados usen el equipo de protección adecuado cuando sea necesario.
- Preocuparse por la capacitación en higiene y seguridad
- Estar preparado para disciplinar a los empleados que no cumplan las reglas de seguridad

➤ ***Responsabilidades de los empleados***

- Cumplir con todas las normas aplicables
- Obedecer las reglas y reglamentos del empleador con relación a la seguridad y la salud
- Exigir condiciones de higiene y seguridad en el trabajo sin temor al castigo
- Reportar las condiciones peligrosas a su supervisor
- Requerir y recibir información acerca de las condiciones de higiene y seguridad

➤ ***Responsabilidades de la oficina de recursos humanos***

La higiene y seguridad no es un tema central para el departamento de recursos humanos, pero si es una función de apoyo que debe cumplir hacia estos servicios de medicina del trabajo y servicio de higiene y seguridad laboral.

El primer análisis a realizar es la cantidad de personal en relación de dependencia que tiene el establecimiento. Esto nos define si debemos incorporar, o no, estos servicios. Si se debe hacerlo, será tarea del departamento de recursos humanos llevarlo adelante.

La segunda consideración y que afecta directamente al departamento, es que la selección de los profesionales involucrados cuenta con un requisito ineludible: ser profesionales con alto nivel y especializados en el tema.

Otro factor a considerar son las cantidades de horas mínimas que deberá afectarse al profesional y que estarán determinadas por la cantidad de personal en relación de dependencia.

Y por último, la motivación y promoción de la higiene y seguridad debe nacer desde el mismo departamento de recursos humanos donde no debe faltar el estímulo de los premios y reconocimientos por la labor bien realizada a favor de la materia. La inclusión en la planificación de recursos humanos de cursos y formación en estos temas, involucran al departamento y su gestión.

9.2.5 Importancia de la higiene y seguridad

La Higiene y Seguridad en el trabajo debe ser uno de los puntos clave de cualquier organización. Es parte de su responsabilidad social cuidar a sus empleados, protegiéndolos de accidentes y asegurándoles un ambiente saludable.

Las empresas deben poner especial atención en tres aspectos de importante repercusión en el tema: cumplimiento de la legislación, seguridad de su personal y cuidado del medio ambiente.

Respecto a la seguridad en el ámbito laboral, el protagonismo lo tiene el personal. Por esta razón, es necesario que en toda la empresa se transmita una “cultura de seguridad y prevención de riesgos”, que conduzca a alcanzar altos niveles de productividad y una consecuente eficiencia en su gestión total.

El internalizar el valor de la Higiene y Seguridad en el trabajo depende de una tarea sistemática, donde día a día se refuerzan las políticas y procedimientos.

Es por ello, que el compromiso debe comenzar en la gerencia de alto nivel, quien debe estar consciente del lugar prioritario que esta temática merece. La alta gerencia puede evidenciar su compromiso mediante diferentes acciones tales como: el interés personal y rutinario por las actividades de seguridad, concediéndole gran importancia en las juntas de la compañía, brindando a los responsables de su planificación los recursos necesarios, asegurándose que el ambiente de la organización es el adecuado, incluyendo el tema de seguridad en las capacitaciones. Sin este compromiso, cualquier intento por reducir los actos inseguros de los trabajadores tendrá escaso resultado.

Para que las normas de Higiene y Seguridad se cumplan, la organización en general debe tener conciencia de su importancia. Para esto, debe ser considerada como un valor que es parte de la cultura organizacional.

En esencia, el aspecto central de la higiene y seguridad en el trabajo reside en la protección de la vida y la salud del trabajador, el ambiente de la familia y el desarrollo de la comunidad.

Sólo en segundo término, si bien muy importantes por sus repercusiones económicas y sociales, debemos colocar las consideraciones sobre pérdidas materiales y quebrantos en la producción, inevitablemente que acarrearán también los accidentes y la insalubridad en el trabajo. Estas pérdidas económicas son cuantiosas y perjudican no sólo al empresario directamente afectado, sino que repercuten sobre el crecimiento de la vida productiva del país.

De ahí que la prevención en el trabajo interese a la colectividad ya que toda la sociedad ve mermada su capacidad económica y padece indirectamente las consecuencias de la inseguridad industrial.

9.2.6 Accidentes de trabajo

❖ ¿Qué es un accidente de trabajo?

Según la ley 24.557 de Riesgo del Trabajo: “Es todo acontecimiento súbito y violento ocurrido por el hecho o en ocasión del trabajo”

Accidente es toda interrupción en el desarrollo de un proceso, produciendo lesiones y/o daños a personas, equipos o al medio ambiente.

Las leyes laborales suelen extender esta definición al período y trayecto transcurrido desde la casa del trabajador hasta la empresa y desde la empresa hasta la casa, en las jornadas de trabajo (accidente in itinere).

Cuando no producen lesiones solemos hablar de incidentes.

❖ Causas de accidentes de trabajo

Hay tres causas básicas que provocan accidentes laborales: las condiciones inseguras, los actos o conductas peligrosas de los empleados y los hechos fortuitos.

Condiciones Inseguras: Son causas técnicas o también llamadas causas materiales. Son aquellas que se derivan del medio en que los trabajadores realizan sus labores (ambiente de

trabajo), y se refiere al grado de inseguridad que pueden tener los locales, maquinarias, los equipos y los puntos de operación.



Las condiciones inseguras son todas las circunstancias o condiciones físicas o materiales que pueden causar accidentes.

Ejemplos de condiciones inseguras

- Estructuras e instalaciones de los edificios o locales diseñados, construidos o instalados en forma inadecuada.
- Falta de medidas o prevención y protección contra incendios.
- Instalaciones en la maquinaria o equipo diseñados, construidos o armados en forma inadecuada o en mal estado de mantenimiento.
- Protección inadecuada, deficiente o inexistente en la maquinaria, en el equipo o en las instalaciones eléctricas.
- Herramientas manuales, eléctricas, neumáticas y portátiles defectuosas o inadecuadas.
- Equipo de protección personal defectuoso, inadecuado o faltante.
- Falta de orden y limpieza.
- Avisos o señales de seguridad e higiene insuficientes o faltantes.
- Almacenamiento inseguro (sobrecarga, acumulación)
- Iluminación incorrecta (luz demasiado intensa o insuficiente)
- Ventilación inadecuada (insuficiente cambio de aire, fuentes de aire contaminado)

Actos Inseguros: Son causas humanas o personales. Son aquellas derivadas del individuo mismo, es decir, causas que dependen de las acciones del propio trabajador y que pueden dar como resultado un accidente o contribuir a que se produzca.



Ejemplos de actos inseguros

- Llevar a cabo operaciones sin previo adiestramiento.
- Operar equipos sin autorización.
- Ejecutar el trabajo a velocidad no indicada.
- Bloquear o quitar dispositivos de seguridad.
- Limpiar, engrasar o reparar la maquinaria cuando se encuentra en movimiento.

Razones de actos inseguros

- ✓ La falta de capacitación y adiestramiento para el puesto de trabajo
- ✓ El desconocimiento de las medidas preventivas de accidentes laborales
- ✓ La carencia de hábitos de seguridad en el trabajo
- ✓ Características personales (actitudes indebidas): confianza excesiva, la actitud de incumplimiento a normas y procedimientos de trabajo establecidos como seguros, los atavismos y creencias erróneas acerca de los accidentes, la irresponsabilidad, la falta de aptitud física o mental, la fatiga y la disminución, por cualquier motivo de la habilidad para el trabajo.

Causas fortuitas: Son muy poco frecuentes y difíciles de prever en cuanto a su ocurrencia. Representan un pequeño porcentaje de los accidentes. Estas causas se refieren a los elementos como lluvia, vientos, granizo, etc.; los cuales son incontrolables. Sólo pueden preverse con alguna anticipación y, a veces con cierta relatividad. Ejemplos: golpes de corriente, rayos, fallas mecánicas imprevisibles.



También podemos mencionar estruendos repentinos e inesperados capaces de causar peligrosos sobresaltos, cortes de luz imprevistos, destellos luminosos inesperados que producen deslumbramiento, caídas de rayos, explosiones inexplicables, desvanecimiento o ataques cardíacos, etc.

❖ *Los Costos de los accidentes laborales*

➤ **Para la empresa:**

Visibles o Directos: Todo accidente laboral, cualquiera sea su consecuencia, origina costos visibles que inciden directamente en los costos de producción. Por ejemplo:

- Salarios pagos mientras no trabaje el empleado (los diez primeros días, a partir del undécimo cubre la ART)
- Salarios y capacitación del reemplazante, o pérdida de producción por reubicación de otro operario.
- Daños materiales producidos en máquinas, herramientas, equipos y materiales, etc. cuando es posible su inmediata contabilización
- El incremento en la alícuota de la aseguradora (ART) por el nivel de riesgo resultante.
- En cambio, la indemnización, que varía en virtud del tipo de incapacidad (temporal o permanente, total o parcial), la actuación del equipo de salud, que incluye asistencia médica, farmacéutica, eventualmente quirúrgica, traslados, hospitalización, prótesis, ortopedia, etc. Son costos atendidos por las ART.

Invisibles o Indirectos: A los costos directos se le agregan costos no visibles que no cubren las Aseguradoras de Riesgos de Trabajo. Los llamamos también costos indirectos u ocultos. Por ejemplo:

- Tiempo perdido para reorganizar la tarea que ejecutaba el operario accidentado.
- Tiempo perdido por compañeros del accidentado para: auxilio, prestarle ayuda, atenderlo, impacto emocional, curiosidad, simpatía, etc.
- Tiempo perdido por jefe, supervisor y/o capataz para: ayudar al accidentado, reanudar la actividad, denunciar el accidente, averiguar lo sucedido, preparar informes orales y/o escritos, seleccionar y adiestrar al reemplazante, etc.
- Tiempo perdido por desperfectos o inutilización de equipos, maquinaria, etc. Son los tiempos de parada por tales razones.
- Disminución de la productividad del accidentado (cuando no hay suspensión de tareas) o al reanudar el trabajo después de un período de inactividad.
- Trabajos ligeros o de rendimiento reducido.
- Material desperdiciado o perdido.
- Posibles conflictos laborales.
- Daños a máquinas, herramientas, equipos, etc. cuando es difícil o imposible su contabilización inmediata. Acortamiento de su vida útil, o exigencia de reparaciones a futuro.

➤ **Costos para el trabajador:**

- Sufrimiento del lesionado y su familia, con eventuales consecuencias emocionales que pueden repercutir en su rendimiento normal además de los tiempos demandados para su atención.
- La incapacidad temporal o la eventual secuela (posibilidad de incapacidad permanente)
- Efecto económico sobre el trabajador. Pérdida en salarios por disminución de la productividad (horas extras perdidas, gastos adicionales)
- Disminución de las posibilidades del trabajador de ocupar puestos más destacados con la consiguiente pérdida de acceso a un mayor nivel económico. Esto puede

darse en los casos de incapacidad permanente y en aquellos que no lo son por tener que soportar una imagen de “trabajador de riesgo” es decir de mayor probabilidad de accidentes.

❖ *Prevención de Accidentes*

En la práctica, la prevención de accidentes se reduce a dos actividades básicas:

- 1) *Disminuir las condiciones inseguras*
- 2) *Reducir los actos inseguros*

En las instalaciones grandes, el especialista en seguridad es el responsable. En empresas más pequeñas, los gerentes de recursos humanos, los gerentes de planta y los gerentes de primera línea comparten estas responsabilidades.

1) *Disminución de las condiciones de inseguridad*

La primera instancia para la prevención de accidentes consiste en disminuir las condiciones de inseguridad, para ello se debe:

- Identificar y eliminar condiciones de inseguridad (las listas de verificación o la lista de auto inspección sirven para identificar y eliminar peligros potenciales).
- Usar medios administrativos, como la rotación de puestos
- Utilizar equipo de protección personal

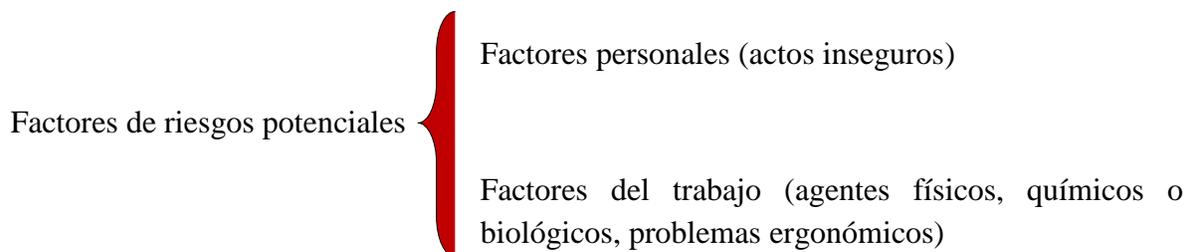
2) *Reducción de las conductas inseguras*

La segunda instancia para la prevención de accidentes consiste en disminuir los actos inseguros, para ello se debe:

- Hacer hincapié en el compromiso de la gerencia
- Poner énfasis en la concientización y prevención
- Establecer una política de seguridad
- Proporcionar capacitación en seguridad
- Proporcionar reforzamiento positivo (retroalimentación positiva: elogiar a los empleados cuando llevan a cabo las tareas en forma segura)

- Usar carteles y otros tipos de propaganda
- Efectuar auditorías e inspecciones de salud y seguridad de manera regular

9.2.7 Medidas de control de los factores de riesgo presentes en el ambiente laboral



Las medidas de control son los métodos utilizados para aislar al trabajador del riesgo; en este sentido, las empleadas en la higiene y seguridad industrial caen dentro de tres categorías: ingeniería, administrativas y equipo de protección personal (EPP).

- Los ***controles de ingeniería*** requieren cambios físicos en la instalación o el uso de equipo especial. Los ingenieros de seguridad deben diseñar los puestos de manera que eliminen o reduzcan los peligros físicos. Un muro para aislar sonido es un tipo de control de ingeniería, así como los sistemas de ventilación lo son para remover contaminantes en el aire. Los controles de ingeniería pueden ser portátiles o fijos y separan al trabajador del riesgo, con la ventaja de que no se llevan puestos.
- Los ***controles administrativos*** son políticas y procedimientos. Como fueron diseñados para reducir la posibilidad de sufrir un daño o padecer alguna enfermedad, no aíslan al trabajador del peligro. Como ejemplos de controles administrativos mencionaremos programas escritos, monitoreo de áreas de trabajo, auditorías en seguridad y capacitación. El procedimiento para empleados de prácticas de seguras de trabajo y el instructivo para evitar riesgos específicos también son un ejemplo de controles administrativos.

- ♦ El *equipo de protección personal* (EPP) incluye ropa especial, dispositivos o elementos que el trabajador utiliza para cuidarse de los riesgos del ambiente. Esta forma de control es la menos recomendable si se trata de evitar accidentes, ya que así el empleado está directamente expuesto a la exposición de los agentes de riesgo, pues el EPP puede fallar y dejarlo expuesto al peligro.

9.2.8 Plan de higiene y seguridad en el trabajo

Un Plan de Higiene y Seguridad debe concebirse como parte de la empresa, y no como algo que se debe realizar adicionalmente. Dicho plan es un conjunto de actividades que permiten mantener a los trabajadores y a la empresa con la menor exposición posible a los peligros del medio laboral. Los costos relacionados con los permisos de enfermedad, retiros por incapacidad, sustitución de empleados lesionados o muertos, son mucho mayores que los que se destinan a mantener un plan de Higiene y Seguridad. Además los accidentes y enfermedades que se pueden atribuir al trabajo pueden tener efectos muy negativos en el estado de ánimo de los empleados, creando desmotivación e insatisfacción.

El departamento de Recursos Humanos es el responsable de coordinar los programas de comunicación y entrenamiento en seguridad. Pero el éxito del mismo, dependerá de la acción de los Directores y Supervisores, como también de la conducta, que en consecuencia, los empleados adopten.

Principales aspectos de un Plan en Higiene y Seguridad en el Trabajo

- ♦ ***Motivación al Personal sobre Seguridad***

Un requisito total de la administración de seguridad es la motivación que los gerentes, supervisores y subordinados tengan para promoverla. Si los gerentes y supervisores tienen poca motivación para la seguridad, no se puede esperar que los empleados la tengan.

Los administradores y empleados deben ser premiados por sus resultados en lo referente a la seguridad. Los gerentes y supervisores, además de motivar, deben dar importancia al logro de conocimientos de higiene y seguridad en el trabajo.

Una de las responsabilidades de los gerentes y supervisores es de motivar a los empleados a trabajar en una empresa segura. Deben encargarse de orientar adecuadamente a los empleados que ingresan a la organización, destacando los aspectos referentes a la seguridad y detallando los procedimientos de trabajo adecuados, mediante la explicación del uso de ropas de protección adecuada, los posibles peligros que ha de enfrentar, así como deben de verificar la compensación que el personal tiene de lo explicado.

Los gerentes y supervisores deben encargarse de estimular el rendimiento seguro, mediante la aplicación de recompensas, al igual que analizar seriamente los problemas que presenta un empleado, en el cumplimiento de las normas de seguridad.

- ◆ ***Programas de Concientización en materia de Higiene y Seguridad***

Estos programas implican el uso de distintos medios de comunicación. Resulta útil contar con:

- Colocación de carteles, letreros y lemas, alusivos a la seguridad en lugares estratégicos,
- Capacitación sistemática, con el objeto de asegurar los conocimientos básicos de higiene y seguridad para trabajar en las áreas de producción.
- Evaluaciones de desempeño en materia de higiene y seguridad, con el objeto de lograr la mejora continua y evidenciar sus puntos débiles.
- Auditorías internas, en los distintos ámbitos laborales, con el fin de constatar y corregir prácticas de trabajo inseguras, tendientes a lograr el objetivo de cero accidentes.

- ◆ ***Programas de Capacitación***

Los programas de capacitación en cuanto a seguridad que se encuentran en organizaciones medianas y grandes, por lo general, cubren: 1) *primeros auxilios*, 2) *manejo a la defensiva*, 3) *técnicas de prevención de accidentes*, 4) *manejo de equipo peligroso* y 5) *procedimientos de emergencia*.

Algunos cursos específicos sobre la seguridad en el trabajo implican el rescate de accidentados, el uso de equipos de respiración y el manejo de materiales pesados, entre otros.

◆ ***Programa de Incentivos para la Seguridad***

Esto es responsabilidad del área de Recursos Humanos y la meta de todo programa de incentivos de seguridad es reducir los accidentes y hacer del lugar de trabajo un sitio más seguro. Sin embargo, muchas veces un programa de incentivos se basa más en los castigos que en las recompensas, pero se ha comprobado, que al ***usar refuerzos y retroalimentación positiva*** para reforzar una conducta segura, tienen más éxito para mejorar las condiciones de seguridad o reducir los accidentes. Estos incentivos incluyen, elogios, reconocimiento en público, premios en efectivo, regalos, comidas, entre otros.

Para que los programas de seguridad alcancen su objetivo, es preciso prestar atención a los incentivos que se ofrecen a los empleados para motivarlos a que operen con seguridad.

Por consiguiente, resulta necesario:

- Elegir recompensas a través de incentivos que sean atractivos para los empleados y que se ajusten al presupuesto.
- Desarrollar un programa que sea interesante y divertido. Utilizar reuniones de arranque, carteles, letreros, exámenes o juegos para que surja la chispa de interés de los empleados. Darles a todos la oportunidad de ganar.
- Comunicar continuamente el éxito del programa. Dar ejemplos específicos de cambios positivos en la conducta.
- Recompensar de inmediato lo ganado en seguridad. Entregar las recompensas poco tiempo después de las mejoras refuerza las conductas que cambiaron y brinda un apoyo adicional al programa de seguridad.

◆ ***Cumplimiento de Normas de Seguridad***

Las normas y reglamentos específicos respecto a la seguridad se comunican a través de los supervisores, boletines internos, manuales de empleados y letreros adheridos al equipo. Las normas de seguridad también se enfatizan en las reuniones regulares sobre el tema, en la inducción a nuevos empleados y en los manuales de procedimientos normales de operación. Por lo general, tales normas se refieren a los siguientes tipos de conductas de los empleados:

- Uso de instrumentos de seguridad apropiados
- Uso de procedimientos apropiados de trabajo
- Cumplimiento de los procedimientos para notificar los accidentes y lesiones
- Uso de la ropa y equipo de seguridad requeridos
- Rechazo al descuido y juegos durante el trabajo

Si bien las medidas disciplinarias pueden obligar a los empleados a trabajar en forma segura, la manera más eficaz de aplicar las normas es cuando los empleados voluntariamente obedecen y “promueven” las disposiciones y los procedimientos para la seguridad.

◆ ***Investigación y Registro de Accidentes***

Todos los accidentes, inclusive los que se consideran menores, deben ser investigados por el jefe y por la comisión de higiene y seguridad en caso de existir. A través de las investigaciones, se puede determinar los factores que contribuyeron al accidente y relevar las acciones correctivas necesarias para impedir que ocurra de nuevo.

Es conveniente llevar un control de expedientes de accidentes ocurridos, a fin de elaborar estadísticas y difundirlas en las ramas industriales.

9.2.9 Ergonomía

Disciplina científica y técnica multidisciplinaria cuyo objetivo es la adaptación del ambiente o las condiciones laborales al ser humano para lograr las mejores condiciones de confort.

La ergonomía es un vasto campo que abarca temas como la biomecánica, la fisiología laboral y la antropometría, así como la relación entre la máquina y el hombre. En medicina ocupacional, la ergonomía es identificada como una disciplina relacionada con los problemas músculo-esqueléticos.

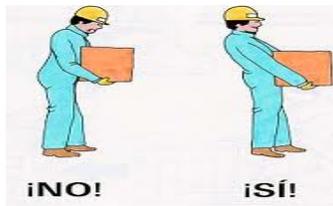
La ergonomía estudia los movimientos que los trabajadores utilizan en su trabajo y la forma en que las condiciones físicas del área laboral pueden afectar sus habilidades. Por ejemplo: la iluminación, temperatura, superficies, distancia de los operadores de computadoras y el color del equipo de cómputo pueden afectar a los trabajadores. Si en un ambiente hace mucho frío, un empleado no pensará en forma clara o no podrá moverse de manera rápida; si hace mucho calor perderá fluidos y se cansará rápidamente. Si la iluminación es deficiente puede sufrir accidentes con mayor facilidad. La ergonomía toma en consideración a la persona y el ambiente inmediato que lo rodea. Otro aspecto importante de la ergonomía es la reducción de las lesiones por actividades repetitivas o levantamientos de cargas.

Algunos aspectos de la ergonomía en el trabajo relevantes en la Panificadora

- ◆ ***Trabajo muscular y posturas***
 - *El trabajo muscular dinámico o pesado*



- *La manipulación manual de materiales, levantamiento, transporte, almacenaje, etc.*



- *El trabajo repetitivo*, es decir, la demanda de grupos musculares pequeños, con semejanza con el trabajo estático, por ejemplo en la respuesta circulatoria, se encuentra en las industrias de procesamiento de alimentos y de la madera.

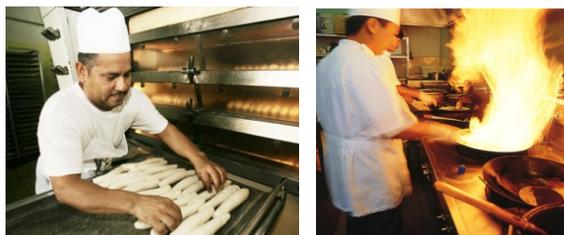


◆ *Trabajo en Calor*

El calor excesivo influye de manera importante en la capacidad de trabajo. Produce un descenso grande en la productividad e incrementa los errores y accidentes.

El estrés térmico se refiere a la carga neta de calor a la que un trabajador puede estar expuesto como consecuencia de las contribuciones combinadas del gasto energético del trabajo, de los factores ambientales (es decir, la temperatura del aire, la humedad, el movimiento del aire y el intercambio del calor radiante) y de los requisitos de la ropa.

El estrés térmico por calor aumenta la fatiga y puede dar lugar a enfermedades inducidas por el calor.



10. MARCO LEGAL

10.1 Breve explicación de las leyes asociadas a la Capacitación en Higiene y Seguridad Laboral

- ♦ ***La Ley 20.744 de Contrato de Trabajo*** es la norma que regula las relaciones entre trabajadores y empleadores. Rige todo lo relativo a la validez, derechos y obligaciones de las partes, las cuales están obligadas a prestarse colaboración, ser solidarias y obrar de buena fe. Esta ley considera por relación de trabajo cuando una persona realiza actos, ejecuta obras o presta servicio en favor de otra, bajo la dependencia de ésta en forma voluntaria y mediante el pago de una remuneración.

El contrato de trabajo tiene como principal objeto la actividad productiva y creadora del hombre en sí. Sólo después ha de entenderse que media entre las partes una relación de intercambio y un fin económico en cuanto se disciplina por esta ley.

- ♦ ***La Ley 19587 de Higiene y Seguridad en el Trabajo*** tiene como objeto:
 - a) Proteger la vida, preservar y mantener la integridad sicofísica de los trabajadores;
 - b) Prevenir, reducir, eliminar o aislar los riesgos de los distintos centros o puestos de trabajo;
 - c) Estimular y desarrollar una actitud positiva respecto de la prevención de los accidentes o enfermedades que puedan derivarse de la actividad laboral.
- ♦ ***La Ley 24557 de Riesgo de Trabajo*** tiene como objetivos:
 - a) Reducir la siniestralidad laboral a través de la prevención de los riesgos derivados del trabajo;
 - b) Reparar los daños derivados de accidentes de trabajo y de enfermedades profesionales, incluyendo la rehabilitación del trabajador damnificado;
 - c) Promover la recalificación y la recolocación de los trabajadores damnificados;
 - d) Promover la negociación colectiva laboral para la mejora de las medidas de prevención y de las prestaciones reparadoras.

10.2 Exigencias legales de capacitación

La Ley Nacional N° 19.587 de Higiene y Seguridad en el Trabajo y su *Decreto Reglamentario N° 351/79*, con sus modificaciones: *Decreto N° 1338/96*; *la Ley 24557/95 de Riesgos del Trabajo* y la *Ley 20.744 de Contrato de Trabajo* especifican la obligatoriedad de capacitar a los distintos niveles de la organización laboral en prevención de enfermedades profesionales y riesgos y accidentes del trabajo, en relación con aspectos generales y específicos de las tareas que se desempeñan.

En tal sentido, cabe destacarse que uno de los aspectos fundamentales para la Prevención de Riesgos es tener conocimiento de los mismos y de las distintas causas que pueden llegar a producir Accidentes y Enfermedades Laborales.

La capacitación en tal sentido, debe ser desarrollada obligatoriamente en todo establecimiento por medio de conferencias, cursos, seminarios y/o clases, complementadas con material educativo gráfico, medios audiovisuales, avisos y carteles, que indiquen medidas de Higiene y Seguridad.

Debe tenerse en cuenta que la planificación en forma anual de los Programas de Capacitación abarcará los distintos niveles y que los mismos deberán ser presentados a la autoridad competente de aplicación a su solicitud.

Los planes anuales de capacitación deberán ser programados y desarrollados por los Servicios de Higiene y Seguridad y de Medicina del Trabajo, en las áreas de su competencia y además, será conveniente contar con la participación de las A.R.T. (Aseguradoras de Riesgos del Trabajo), en lo referido a la capacitación sobre técnicas de prevención de riesgos.

Los distintos niveles que recibirán capacitación en materia de Seguridad e Higiene y Medicina del Trabajo, de los distintos sectores del establecimiento, están referidos a Nivel Superior el correspondiente a Dirección, Gerencias y Jefaturas; Nivel Intermedio, a la Supervisión de Línea y Encargados y Nivel Operativo, a los Trabajadores en Producción y Administrativos.

Es de suma importancia que el establecimiento entregue por escrito a su Personal, las Medidas Preventivas tendientes a evitar las enfermedades profesionales y accidentes del trabajo.

La Superintendencia de Riesgos del Trabajo, haciendo uso de las atribuciones legislativas que se le han conferido, debería fijar acciones que hagan viable un mayor y mejor cumplimiento de los aspectos legales en la materia y en particular, a los referidos a la Capacitación del Personal.

10.3 Implementación de los distintos cursos a brindar por la empresa

Los Cursos para los distintos Niveles de la Empresa, estipulados en el Decreto N° 351/79- Capítulo 21, deberán incorporar como mínimo, los siguientes temas para cada Nivel y serán programados en forma anual, y desarrollados por los Servicios de Higiene y Seguridad y de Medicina del Trabajo, en las Áreas de su Competencia:

A. Nivel superior (Dirección, Gerencias y Jefaturas)

- Fundamentos y Objetivos de la Política de Seguridad. Seguridad y Prevención. Aspectos Legales vigentes. Análisis de Situación. Plan Correctivo. Responsabilidades por Áreas y por Niveles.
- Definición e implementación de la Política de Seguridad y Salud Ocupacional en la Empresa. Problemas organizacionales. Función y participación de las distintas Áreas en materia de Prevención de Riesgos.
- La Seguridad como factor determinante en el control de costos. Inversiones para la eliminación y/o neutralización de causas desencadenantes de Accidentes y Enfermedades Profesionales. Amortizaciones y Redituabilidad en materia de Seguridad.

- Metodología del Trabajo a Nivel Superior. Control global de Gestión de la Seguridad y Salud Ocupacional. Evaluación periódica de resultados. Control de cumplimiento de Objetivos.

B. Nivel intermedio (Supervisión de Línea y Encargados)

- Principios básicos de Prevención de Accidentes. Control de Cumplimiento de Normas. Acción Correctiva - Preventiva. Métodos de Trabajo. Acción Docente "in situ". Comunicaciones y Metodología para la Motivación del Personal. Control Preventivo.
- Seguridad en los Ambientes de Trabajo. Prevención contra Riesgos Eléctricos. Protección de Máquinas y Herramientas. Trabajos con Riesgos Especiales. Equipos y Elementos de Protección Personal. Procedimientos ante la no utilización de los EPP.
- Aparatos con Presión Interna. Prevención y Protección contra Incendios. Sistemas de Alarma y Evacuación.
- Higiene en los Ambientes Laborales. Carga Térmica. Contaminación Ambiental. Radiaciones. Ventilación. Iluminación y Color. Ruidos y Vibraciones. Prevención de Enfermedades Profesionales.

C. Nivel operativo (Trabajadores de Producción y Administrativos)

- Prevención de Accidentes. El Acto Inseguro y el Factor Personal Inseguro. Conciencia Preventiva. Cumplimiento de Normas. Proceder y Conducta Segura. Autocontrol Preventivo. Prevención de Accidentes "in itinere": su incidencia en la Actividad Laboral.
- Riesgos específicos de la tarea Laboral. Principales riesgos de accidentes: máquinas, instalaciones, equipos, herramientas y fuentes de energía. Traslado,

almacenamiento y movimiento de materiales. Utilización de Equipos y Elementos de Protección Personal.

- Beneficios de la Medicina Preventiva. Conveniencia de los exámenes en Salud. Primeros Auxilios. Método de Respiración Boca a Boca. Masaje Cardíaco Externo. Control de Hemorragias. Tratamiento de Fracturas y Quemaduras. Traslado de Heridos.
- Prevención de Incendios. Factores desencadenantes y principales causas. Conocimiento y control del Fuego. Tipos de Incendios y Sistemas de Extinción. Roles y actuación en casos de Siniestros y Evacuación.

10.4 Evaluación y registro

Se recomienda finalmente que toda capacitación impartida al personal, en sus distintos niveles, sea debidamente evaluada y registrada en planilla o formulario, que incluirá los datos del Profesorado Actuante y del Responsable de Higiene y Seguridad o Medicina del Trabajo, en las áreas de su competencia y la firma y aclaración del participante.

11. INTERVENCIÓN

*“Plan de
Capacitación Integral
en Higiene y
Seguridad Laboral”*

“Plan de Capacitación Integral en Higiene y Seguridad Laboral”

En la presente intervención trasladaremos todo lo antes desarrollado a acciones concretas, buscando elaborar un Plan Integral de Capacitación en Higiene y Seguridad Laboral. El mismo constará de las siguientes fases:

Fase I: Reunión con el dueño de la empresa

Fase II: Determinación de Responsabilidades para la Capacitación

Fase III: Presentación de objetivos del Plan de Capacitación

Fase IV: Difusión de la Capacitación

Fase V: Etapas de Implementación de la capacitación

Fase VI: Incorporar gradualmente la Capacitación en Higiene y Seguridad Laboral a los demás sectores de la empresa (Acción sugerida para el segundo año)

Fase I

Como primera medida o acción, consideramos necesario lograr la concientización del dueño de la empresa sobre la situación actual, siendo esto una instancia crucial de la que depende el éxito del plan, puesto que es la cabeza máxima de la organización y quien debe dar su apoyo político, económico y motivacional a dicho plan. Por ello, proponemos una reunión formal de presentación del presente proyecto, cuyos resultados son claramente demostrativos de la necesidad de ponerlo en marcha.

Fase II

Como segunda acción a tomar, proponemos establecer los diferentes actores y sus respectivas responsabilidades dentro del plan de capacitación. Para ello sugerimos se tenga en cuenta el siguiente proceso:

- El **Responsable del Área de Producción (Jefe de Producción- Gustavo Ocarranza)** deberá entregar por escrito a la **Responsable de Capacitación (Responsable de RRHH- Lic. Ángeles Britos)**, un listado con las necesidades detectadas solicitando las considere dentro del plan, ya que él, por lo que hemos podido observar, es quién conoce más que nadie sobre el área que tiene a cargo. Las acciones de detectar, levantar y registrar las necesidades de capacitación del personal bajo su responsabilidad, no le darán mayores dificultades. También consideramos que es él el más indicado para evaluar el grado en que la capacitación impartida satisfizo la necesidad que le dio origen.
- En función de la información recibida, el **Responsable de Capacitación** deberá confeccionar un bosquejo del plan de capacitación contemplando al menos los siguientes aspectos: mes/periodo, participantes/destinatarios, temas a tratar, metodología a implementar, duración de la capacitación, capacitador/instructor, lugar de la capacitación, recursos auxiliares, costos, entre otros. Una vez terminado, deberá entregar dicho bosquejo a la **Dirección (Dueño de la empresa- CPN Miguel Siufi)** para que otorgue su aprobación o para que disponga las modificaciones necesarias. De esta manera, obtendríamos el apoyo político, económico y motivacional que mencionamos anteriormente.
- Proponemos como **Capacitador o Instructor** al responsable externo del Servicio de Higiene y Seguridad en el Trabajo. También sugerimos invitar o contratar consultores externos o que pertenezcan a la misma ART. (Una salvedad, en el caso del tema de “buenas prácticas” se invitará a disertar a la Ing. en alimentos de la empresa).
- **Participantes o destinatarios de la capacitación:** Recomendamos formar 2 grupos de operarios y 1 compuesto por jefes, supervisores y el dueño de la empresa, tratando de que dichos grupos no excedan las 15 o 20 personas, para que se puede trabajar cómodamente (según el lugar destinado a la capacitación), además de evitar posibles distracciones.

De esta manera, se involucra a todos los actores, se favorece el trabajo en equipo, y se comienza a transformar en un plan integral, en donde los responsables de área, los responsables de capacitación, los responsables de recursos humanos, la dirección de la empresa, el capacitador o instructor y los participantes trabajan, se interrelacionan y se influyen mutuamente.

Además, en el apartado “*Sugerencias para el corto, mediano y largo plazo*” se plantearán acciones que, si bien están por fuera de esta propuesta, consideramos que contribuirán a la realización de un trabajo más holístico y sistémico, integrando otras herramientas que como profesionales de Recursos Humanos, tenemos para ofrecerles. Entre dichas herramientas sugerimos implementar un programa para crear y promover la concientización en todos los niveles de la organización, un programa de incentivos para la seguridad (sistema de recompensas) y mecanismos y sistemas que garanticen la comunicación y participación de todos los individuos.

Fase III

*A continuación estableceremos los **Objetivos para este Plan de Capacitación***

- **Objetivo General:** Promover prácticas buenas, seguras y saludables que permitan incrementar los niveles de concientización y mejorar las conductas de trabajo, integrando a la Dirección, el Área de RRHH, el Jefe de Producción y Servicio Externo Higiene y Seguridad en la preparación, desarrollo y seguimiento de la capacitación, a fin de lograr el compromiso de todos.

- **Objetivos específicos:**
 - ✓ Proporcionar a los participantes instrucción, conocimientos y fomentar la concientización en materia de higiene y seguridad laboral
 - ✓ Poner en práctica las políticas de prevención de riesgos laborales, las normas y los procedimientos de seguridad
 - ✓ Reconocer los riesgos inherentes a la actividad y medio ambiente de trabajo

- ✓ Adoptar una conducta más segura y saludable, que contribuya a su vez a incrementar la eficiencia en el trabajo
- ✓ Favorecer el desarrollo de una actividad preventiva sobre los riesgos en todos los ámbitos (personal, familiar y laboral)

Fase IV

Una vez establecidos los objetivos, sugerimos realizar la *difusión del plan de capacitación*. Es muy importante dar información suficiente sobre los objetivos e importancia del mismo. Se deberá invitar a los trabajadores a participar activamente de él, mediante la promoción y publicidad de la capacitación. Para ello proponemos implementar algunos de los siguientes medios de comunicación: los tableros de anuncios, la colocación de carteles, letreros y lemas alusivos a la seguridad y la salud, la entrega de folletos en las salidas, etc.

Fase V

En esta fase se desarrolla la capacitación propiamente dicha. Organizamos la misma en etapas para que su implementación sea gradual y progresiva. Esto se podrá apreciar en el cuadro n° 7 (Pág. 82), que a su vez contempla: los destinatarios, los temas, metodología, duración, capacitador, lugar y recursos auxiliares.

Por otro lado, proponemos que la **confección del temario de la capacitación este a cargo del responsable externo del Servicio de Higiene y Seguridad en el Trabajo**.

De todas maneras, luego de revisar la literatura sobre higiene y seguridad laboral y elaborar el respectivo marco teórico y legal, sugerimos “algunos aspectos del temario” que creemos no deben faltar. Dicho contenido lo dividimos **en dos partes** porque consideramos que hay cuestiones que requieren ser atendidas con urgencia y por lo tanto es necesario otórgales mayor prioridad.

1º Parte de la Capacitación:

❖ Para Nivel Intermedio (Jefes, encargados, supervisores) y el dueño de la empresa:

A. Introducción en la Higiene y Seguridad Laboral

- ◆ Conceptos básicos de higiene y seguridad laboral
- ◆ Prevención de riesgos y accidentes
- ◆ Metodología de Trabajo
- ◆ El Supervisor: función y responsabilidad del Supervisor con relación a la higiene y seguridad
- ◆ Comunicación y refuerzo positivo hacia el personal

B. Seguridad en los ambientes de trabajo

- ◆ Riesgos inherentes a la actividad
- ◆ Protección de máquinas y herramientas
- ◆ Equipo y elementos de protección personal
- ◆ Ergonomía: manejo manual de pesos (levantamiento y traslado de cargas pesadas)
- ◆ Situaciones de emergencia (planes de contingencia)

C. Higiene laboral

- ◆ Orden y Limpieza
- ◆ Prevención de enfermedades profesionales

❖ Para Nivel Operativo (Operarios y administrativos de la fábrica):**A. *Identificación de los riesgos***

- ◆ Principales riesgos de accidentes (físicos)
- ◆ Riesgos ergonómicos (trabajo en calor / trabajos repetitivos / traslado, almacenamiento y movimiento de cargas)
- ◆ Riesgos de incendio (prevención, detección, extinción)

B. *Prevención de Accidentes*

- ◆ Cumplimiento de normas
- ◆ Autocontrol preventivo - conciencia preventiva
- ◆ Trabajo seguro (actos inseguros y condiciones inseguras)
- ◆ Uso de elementos de protección
- ◆ Señalización e indicadores de seguridad

C. *Higiene laboral*

- ◆ Orden y Limpieza
- ◆ Prevención de enfermedades profesionales
- ◆ Conveniencia de los exámenes de salud

D. *Situaciones de emergencia*

- ◆ Primeros auxilios
- ◆ Prácticas de R.C.P. (Reanimación Cardiopulmonar)
- ◆ Rol de emergencias en caso de personas accidentadas

2º Parte de la Capacitación:

❖ Para Nivel Intermedio (Jefes, encargados, supervisores) y el dueño de la empresa:

A. Responsabilidad legal en materia de Higiene y Seguridad en el Trabajo

- Aspectos legales – Leyes asociadas
(Ley 20.744 de Contrato de Trabajo, Ley 19.587 de Higiene y Seguridad en el Trabajo, Ley 24. 557 de Riesgo del Trabajo)
- Control de cumplimiento de normas
- Acción correctiva-preventiva

B. Gestión de la higiene y seguridad laboral

- Contaminación ambiental
- Función y participación de las distintas áreas en materia de prevención de riesgos
- Comunicaciones y metodología para la motivación del personal
- Control y registro de accidentes
- Análisis estadísticos aplicados a la seguridad laboral

❖ Para Nivel Operativo (Operarios y administrativos de la fábrica):

A. Riesgo de lesiones durante el movimiento o traslado de cargas pesadas

- Las características del riesgo
- Su presencia en la panificadora
- Medidas de prevención (Procedimiento para el manejo manual de cargas (levantamiento, traslado y almacenamiento))

B. Prevención de accidentes fuera del trabajo (su impacto en la actividad laboral)

- Prevención de accidentes “in itinere”.
- Prevención de accidentes domésticos
- Prevención de accidentes deportivos

C. Buenas Prácticas de Manufactura

Para la **evaluación y seguimiento de la capacitación** proponemos realizar la “*Encuesta de Evaluación de la Capacitación*” (ver ANEXO) que hemos diseñado acorde a las características de este plan y sugerimos implementarla inmediatamente después de finalizar la capacitación, utilizando el mismo procedimiento en ambas etapas de la propuesta. En definitiva, esta evaluación tendrá por objeto controlar los siguientes aspectos:

- ✓ La conducta final del participante
- ✓ La eficiencia/eficacia de la capacitación
- ✓ Efectividad de los métodos y técnicas de capacitación
- ✓ La eficiencia de la actividad del capacitador

Además proponemos la implementación de *listas de verificación* que permitan auditar y comprobar si la conducta del participante ha mejorado o si ha podido transferir los conocimientos impartidos en la capacitación a sus respectivos puestos de trabajo. A través de estas listas que también encontrará en el ANEXO de este trabajo, podrá verificar si los trabajadores, luego de la capacitación, usan sus elementos de protección personal, siguen las normas de higiene, trabajan cuidando el orden y limpieza, cometen actos inseguros, etc.

También recomendamos hacer un seguimiento de los indicadores de accidentes (Índice de Incidencia), verificando si han disminuido o no desde de las capacitaciones. Para ello será necesaria la confección de un Registro de Accidentes en donde se los investigue y analice con absoluta seriedad y rigurosidad.

Fase VI

En esta fase proponemos **incorporar gradualmente la Capacitación en Higiene y Seguridad Laboral a los demás sectores de la empresa, entre ellos personal afectado a los locales comerciales (cocineros, cafeteros, mozos), administrativos y repartidores.** De todas maneras, esto escapa o excede los objetivos del presente trabajo. No obstante, creemos que la organización debería considerarlo dentro del segundo año en adelante.

Por último, hemos confeccionado un cuadro que organiza y sintetiza todo lo anteriormente propuesto:

FASES	ETAPAS	CONTENIDO								
I		Reunión con el dueño de la empresa								
II		Determinación de Responsabilidades para la Capacitación								
III		Presentación de objetivos del Plan de Capacitación								
IV		Difusión de la Capacitación								
V	<i>Etapas de Implementación de la capacitación</i>									
	1	3 meses	Plazo estimado de puesta en marcha	Destinatarios	Temas	Metodología	Duración	Capacitador	Lugar de la Capacitación	Recursos Auxiliares
			Nivel Intermedio (*)	A. Introducción en Higiene y Seguridad Laboral	Seminario	Sesión de 45 minutos (por ejemplo día Martes)	Técnico de Higiene y Seguridad Laboral (***)	Sala de reuniones de la empresa	Rotafolio, computadora y Proyector de diapositivas	
				B. Seguridad en los ambientes de trabajo		Sesión de 45 minutos (por ejemplo día Jueves)				
				C. Higiene Laboral						
			Nivel Operativo (**)	A. Identificación de los riesgos	Conferencia con participación, debates y demostraciones	Sesión de 40 minutos (por ejemplo día lunes)	Técnico de Higiene y Seguridad Laboral (***)	Sala de reuniones de la empresa	Rotafolio, computadora, Proyector de diapositivas, cartelería y folletería	
				B. Prevención de Accidentes		Sesión de 40 minutos (por ejemplo día miércoles)				
				C. Higiene Laboral						
				D. Situaciones de emergencia	Simulacros / dramatizaciones	Sesión de 30 minutos (por ejemplo día viernes)	Médico, bombero o personal capacitado enviado por la ART	Estacionamiento cerrado de la fábrica (es un lugar amplio donde pueden simular RCP)	Cartelería, folletería y elementos pertinentes para simulacros (ej. muñecos RCP)	

	2	Inmediatamente después de la capacitación	Evaluación y Seguimiento						
	3	6 meses	<i>Incorporar la Capacitación en Higiene y Seguridad Laboral como capacitación inicial de los nuevos trabajadores (INDUCCIÓN)</i>						
	4	9 a 12 meses	Nivel Intermedio (*)	A. Responsabilidad legal en materia de Higiene y Seguridad en el Trabajo	Seminario	Sesión de 45 minutos (por ejemplo día Martes)	Técnico de Higiene y Seguridad Laboral (***)	Sala de reuniones de la empresa	Rotafolio, computadora y Proyector de diapositivas
				B. Gestión de la Higiene y Seguridad Laboral		Sesión de 45 minutos (por ejemplo día Jueves)			
			Nivel Operativo (**)	A. Riesgo de lesiones durante el movimiento o traslado de cargas pesadas	Conferencia con participación, debates y demostraciones	Sesión de 40 minutos (por ejemplo día lunes)	Técnico de Higiene y Seguridad Laboral (***)	Sala de reuniones de la empresa	Rotafolio, computadora, Proyector de diapositivas, cartelería y folletería
B. Prevención de accidentes fuera del trabajo (su impacto en la actividad laboral)	Sesión de 40 minutos (por ejemplo día miércoles)								
C. Buenas Prácticas de manufactura	Sesión de 40 minutos (por ejemplo día viernes)	Ingeniera en Alimentos de la empresa							
5	Inmediatamente después de la capacitación	Evaluación y Seguimiento							
VI	A considerar en el segundo año		Incorporar gradualmente la Capacitación en Higiene y Seguridad Laboral a los demás sectores de la empresa, entre ellos personal afectado a los locales comerciales (cocineros, cafeteros, mozos), administrativos y repartidores.						

Cuadro N° 7. Plan de Capacitación integral

(*) Para Nivel Intermedio (Jefes, encargados y supervisores) y el dueño

(**) Para Nivel Operativo (Operarios y administrativos de la fábrica)

(***) Responsable externo del Servicio de Higiene y Seguridad o de la ART

12. SUGERENCIAS PARA EL CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO (fuera de la intervención)

Corto Plazo

- ◆ Recomendamos como primera medida el cumplimiento de la legislación vigente tanto en asuntos de higiene y seguridad laboral como en materia de capacitación laboral. (Ver *marco legal*).

- ◆ Implementar programas para crear y promover la concientización en todos los niveles de la organización sobre la importancia de preservar la higiene y seguridad en el trabajo, promoviendo valores y competencias como: el cuidado personal y el de terceros, la salud, prevención, responsabilidad, prudencia, obediencia, cooperación, auto-control, mejora continua, entre otros, buscando que éstos formen parte de la cultura de la empresa en pos del desarrollo de la misma.

- ◆ Proponer un programa de incentivos para la seguridad (sistema de recompensas) que proporcione una retroalimentación positiva continua a los trabajadores, como complemento de la capacitación. Es decir, que refuerce lo que los empleados aprendieron; por ejemplo, al elogiarlos y retribuirlos (premios, regalos, etc.) por utilizar y poner en prácticas los conocimientos adquiridos, y asegurándose de que cuenten con las herramientas y los materiales que requieren para aplicar sus nuevos conocimientos.

- ◆ Proponer mecanismos y sistemas que garanticen la comunicación y participación de los individuos, y que todos aquellos que deseen reportar alguna anomalía y/o aportar soluciones tengan la posibilidad de hacerlo, por medio de fluidos y transparentes canales de comunicación.

✚ Mediano Plazo

- ◆ Proponer un *Programa de Seguimiento* mediante observación directa, encuestas de seguimiento, reuniones informales de grupo, entrevistas de ajuste con el jefe correspondiente, vigilancia de comportamientos o conductas claves (por ejemplo el levantamiento y/o traslado de materiales, el orden y limpieza en cada puesto, el uso de los elementos de protección personal), confrontaciones (confrontar los registros de la compañía), tasas de ausentismo y rotación de personal (se relaciona con la actitud de los empleados, quienes permanecen cuando encuentran algo que les gusta), accidentes relacionados con la seguridad (su cantidad tiende a disminuir con actitudes cada vez más positivas hacia la seguridad).

✚ Largo Plazo

- ◆ Sugerir un Plan de mejora continua de las condiciones de trabajo desde el punto de vista de la higiene, la seguridad, la ergonomía y la psicología y un plan de capacitación permanente, dirigido a todas las áreas o sectores de la empresa, es decir, al personal afectado a los locales comerciales (cocineros, cafeteros, mozos, entre otros), administrativos y nuevos ingresantes.

13. CONCLUSIÓN

Una empresa ordenada y preocupada por su gente, deberá comenzar por asumir su responsabilidad de familiarizarse con las normas que se aplican a sus establecimientos y brindar condiciones laborales sanas y seguras para preservar los recursos humanos que la integran y propiciar una mejor calidad de vida laboral. Es parte de su “responsabilidad social” el cuidar a sus empleados.

Además de que existan las condiciones previas necesarias que contribuyan a mejorar la calidad de vida laboral, se debe crear conciencia en los miembros de la empresa sobre la importancia de la higiene y seguridad en el trabajo, sobre la prevención de riesgos y sobre la salud. Para, posteriormente, actuar sobre los comportamientos de las personas, tanto a nivel individual como grupal a fin de lograr en ellos la voluntad de participar en capacitaciones en la materia, y que luego transfieran lo aprendido en el trabajo.

La capacitación tiene un profundo sentido social. La empresa habrá de asumir con profunda convicción y compromiso la inaplazable responsabilidad de educar (sensibilizar, concientizar y capacitar) a sus integrantes.

La capacitación es un medio formidable para encauzar al personal de una empresa logrando una auténtica automotivación e integración. Esto sólo es posible si la educación que se imparte es integral, pues sólo así ubicará y desarrollará al empleado cualquiera que sea su nivel y área de trabajo, como un miembro responsable del conglomerado social al que pertenece.

Por lo tanto, será el rol que debe desempeñar el área de recursos humanos el de administrar la generación de conocimientos, mediante una activa estrategia de formación y capacitación a efectos de lograr que el conocimiento sea difundido y compartido por todos los miembros de la organización.

Además de generar mecanismos y sistemas que garanticen la participación de los individuos, y que todos aquellos que deseen aportar o contribuir tengan la posibilidad de hacerlo, por medio de fluidos y transparentes canales de comunicación.

Por último, a efectos de lograr el interés en la participación deberá diseñar sistemas de recompensas, que premien la participación y contribuyan a reforzar las conductas positivas.

Este Plan está preparado para cubrir las principales necesidades de la empresa en materia de Higiene y Seguridad en el Trabajo y Prevención de Accidentes.

La Capacitación ofrecida, dada sus características de tiempo y modalidad, no sólo está dirigida al área de producción (operarios), sino que teniendo en cuenta su finalidad de motivación para la aplicación de procedimientos y conductas seguras, puede ser también aprovechada por personal de mantenimiento y todo otro nivel o área de la empresa.

El plan de capacitación constituye un verdadero apoyo para concientizar, promover y afianzar las actividades de Prevención de Riesgos de la Organización.

El Área de Recursos Humanos tendrá como misión asesorar, organizar y coordinar. De esta manera habrá un mejor aprovechamiento de la capacitación en higiene y seguridad laboral.

14. RECOMENDACIONES GENERALES

- ◆ Identificación, eliminación, reducción o aislamiento de las fuentes de riesgos y de condiciones inseguras.
- ◆ Elaboración de un manual de normas y procedimientos sobre higiene y seguridad laboral.
- ◆ Renovación de baños y vestuarios para el personal. Se debe conseguir que los mismos estén aptos y en condiciones higiénicas.
- ◆ Destinar un espacio dedicado a los trabajadores para almorzar, cenar o tomar sus descansos dentro de la jornada laboral.
- ◆ Armado de un completo botiquín de primeros auxilios con medicamentos y materiales de curación (en caso de accidentes leves que puedan ser suplidos por el mismo personal, caso contrario se deberá recurrir al servicio de emergencias).
- ◆ Fomentar el orden y la limpieza de los distintos lugares de trabajo.
- ◆ Colocación de avisos, indicadores y señales de seguridad.
- ◆ Inspección periódica de los equipos de control de incendios.
- ◆ Realizar exámenes per-ocupacionales y periódicos al personal.
- ◆ Impartir capacitación para el personal nuevo (inducción) y cuando se implemente un nuevo proceso, forma de trabajo o se incorpore una nueva maquinaria.
- ◆ La presencia de un alto directivo en la apertura y/o clausura de cada capacitación, demuestra su compromiso con la misma.
- ◆ Es conveniente emitir certificados, según el caso, de asistencia o de aprobación. Archivar una copia del certificado en el legajo de cada participante.
- ◆ Transmitir confianza y seguridad al trabajador para que tenga iniciativa en su puesto de trabajo.

15. GLOSARIO

Accidentes de Trabajo: Involucra las lesiones o las perturbaciones funcionales, inmediatas o posteriores, o la muerte, ocasionadas repentinamente en ejercicio o con motivo del trabajo, cualesquiera que sean el lugar y el tiempo en que se presenten.

Actitudes: Conjunto de predisposiciones, posturas personales, formas de ver las cosas, etc., con que encaramos una acción. Son condicionantes de la forma en que la acción se desarrolla y, por lo tanto de su calidad. En este sentido, se puede decir que es su forma de ser o el comportamiento de actuar, también puede considerarse como cierta forma de motivación social -de carácter, por tanto, secundario, frente a la motivación biológica, de tipo primario- que impulsa y orienta la acción hacia determinados objetivos y metas.

Actos inseguros: Son actos fuera de las normas de seguridad que realizan los trabajadores y que pueden poner en riesgo su vida o su salud.

Agenda: Es una herramienta que permite llevar un orden lógico de los puntos que se desarrollaran en el proceso de capacitación. Le permite al instructor programar y organizar los tiempos, contenidos, objetivos y métodos de la capacitación.

Agentes biológicos: Virus, bacterias u otros microorganismos con capacidad de causar infección o que pueden contener toxinas producidas por microorganismos que llegan a causar efectos nocivos a los seres vivos o al ambiente.

Agentes físicos: Son aquellos que se generan de algún tipo de energía, los cuales se clasifican en ruido, vibraciones, presión, temperatura, radiaciones no ionizantes (visibles, infrarrojas, ultravioletas, láser, máser y microondas), radiaciones ionizantes (rayos X) y partículas ionizantes (alfa, beta y neutrones).

Agentes químicos: Es toda sustancia natural o sintética que, durante la fabricación, el manejo, el transporte, el almacenamiento o el uso, puede contaminar el

ambiente y producir efectos irritantes, corrosivos, explosivos, tóxicos e inflamables, con probabilidades de alterar la salud de las personas que entran en contacto con ellas.

Ambiente de Trabajo: Es el medio donde se desarrolla el trabajo, el cual está determinado por las condiciones térmicas, el ruido, la iluminación, las vibraciones y las radiaciones, así como por los contaminantes químicos y biológicos. El ambiente de trabajo adquiere relevancia porque en este se encuentran los contaminantes y por el tiempo que se permanece allí.

Antropometría: Estudia las dimensiones humanas en grupos específicos en función del sexo, la edad y los grupos étnicos.

Aseguradora de Riesgo de Trabajo (ART): Las Aseguradoras de Riesgos del Trabajo (ART) son empresas privadas contratadas por los empleadores para asesorarlos en las medidas de prevención y para reparar los daños en casos de accidentes de trabajo o enfermedades profesionales. Están autorizadas para funcionar por la Superintendencia de Riesgos del Trabajo y por la Superintendencia de Seguros de la Nación, Organismos que verifican el cumplimiento de los requisitos de solvencia financiera y capacidad de gestión.

Biomecánica: Es un área de conocimiento interdisciplinaria que estudia los modelos, fenómenos y leyes que sean relevantes en el movimiento y al equilibrio (incluyendo el estático) de los seres vivos. Es una disciplina científica que tiene por objeto el estudio de las estructuras de carácter mecánico que existen en los seres vivos, fundamentalmente del cuerpo humano. Esta área de conocimiento se apoya en diversas ciencias biomédicas, utilizando los conocimientos de la mecánica, la ingeniería, la anatomía, la fisiología y otras disciplinas, para estudiar el comportamiento del cuerpo humano y resolver los problemas derivados de las diversas condiciones a las que puede verse sometido.

Calidad de Vida Laboral: Filosofía de gestión que busca preservar y promover la salud, la satisfacción y el bienestar en el ámbito de trabajo, sin descuidar las variables de interés y fines perseguidos desde la óptica organizacional. Este modelo o

filosofía de gestión destaca la dignidad de todos los trabajadores, efectúa cambios en la cultura de una organización y mejora el bienestar físico y emocional de sus empleados, es decir, le brinda oportunidades de mejora y desarrollo.

Capacitación: Proceso de enseñanza-aprendizaje orientado a dotar al personal de conocimientos, desarrollar habilidades y adecuar actitudes para el correcto desempeño de su puesto de trabajo.

Condiciones Inseguras: Son las condiciones inherentes al diseño arquitectónico de las áreas donde se labora y a los procedimientos que pudieran ocasionar un riesgo de trabajo.

Conocimientos: Datos o conjuntos de datos que nos refieren a una noción o concepto. Es un conjunto de información almacenada mediante la experiencia o el aprendizaje (a posteriori), o a través de la introspección (a priori). El conocimiento tiene distintos niveles, de acuerdo a su forma de adquisición: el conocimiento vulgar se alcanza con la experiencia, el conocimiento científico a través de métodos, y el filosófico con la reflexión.

Diagnóstico: (del griego *diagnostikós*, a su vez del prefijo *día-*, "a través", y *gnosis*, "conocimiento" o "apto para conocer") alude, en general, al análisis que se realiza para determinar cualquier situación y cuáles son las tendencias. Esta determinación se realiza sobre la base de datos y hechos recogidos y ordenados sistemáticamente, que permiten juzgar mejor qué es lo que está pasando. Un diagnóstico son el o los resultados que se arrojan luego de un estudio, evaluación o análisis sobre determinado ámbito u objeto. El diagnóstico tiene como propósito reflejar la situación de un cuerpo, estado o sistema para que luego se proceda a realizar una acción o tratamiento que ya se preveía realizar o que a partir de los resultados del diagnóstico se decide llevar a cabo.

Diapositivas: Una diapositiva, transparencia o filmina es una fotografía positiva (es decir se pueden percibir sus colores originales) creada en un soporte transparente por medios fotoquímicos. En la actualidad las diapositivas están reservadas al

uso en presentaciones; pueden ser reproducidas mediante un proyector que refleja luz sobre el soporte transparente de la diapositiva y mediante un lente proyector lo reproduce en cualquier superficie, como por ejemplo una pared blanca, donde el contenido de la diapositiva, sea texto o imagen, puede verse sin inconvenientes.

Enfermedad de Trabajo (o Profesional): Es todo estado patológico derivado de la acción continuada de una causa que tenga su origen o motivo en el trabajo o en el medio en donde el trabajador se vea obligado a prestar sus servicios.

Ergonomía: Disciplina científica y técnica multidisciplinaria cuyo objeto es la adaptación del ambiente o las condiciones laborales al ser humano para lograr las mejores condiciones de confort.

Estadísticas: Es la parte de las Matemáticas que se encarga del estudio de una determinada característica en una población, recogiendo los datos, organizándolos en tablas, representándolos gráficamente y analizándolos para sacar conclusiones de dicha población. Según se haga el estudio sobre todos los elementos de la población o sobre un grupo de ella, vamos a diferenciar dos tipos de Estadística: *Estadística descriptiva:* Realiza el estudio sobre la población completa, observando una característica de la misma y calculando unos parámetros que den información global de toda la población. *Estadística inferencial:* Realiza el estudio descriptivo sobre un subconjunto de la población llamado muestra y, posteriormente, extiende los resultados obtenidos a toda la población.

Estrategia: Es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión. La estrategia empresarial, a veces también llamada gestión estratégica de empresas, es la búsqueda deliberada de un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de una empresa y la acentúe, de forma que ésta logre crecer y expandir su mercado reduciendo la competencia. La estrategia articula todas las potencialidades de la empresa, de forma que la acción coordinada y

complementaria de todos sus componentes contribuya al logro de objetivos definidos y alcanzables.

Estrés Térmico: Carga neta de calor a la que un trabajador puede estar expuesto como consecuencia de las contribuciones combinadas del gasto energético del trabajo, de los factores ambientales (es decir, la temperatura del aire, la humedad, el movimiento del aire y el intercambio del calor radiante) y de los requisitos de la ropa.

Fisiología laboral: Estudia las repercusiones del trabajo físico o mental sobre el funcionamiento del organismo.

Habilidad: La habilidad es la aptitud innata, talento, destreza o capacidad que posee una persona para llevar a cabo y por supuesto con éxito, determinada actividad, trabajo u oficio. En otras palabras, la habilidad es un cierto nivel de competencia de un sujeto para cumplir con una meta específica.

Higiene del Trabajo: Analiza, evalúa y controla las condiciones ambientales (ruido, iluminación, contaminantes) de los puestos de trabajo.

Índice de frecuencia: Expresa el número de accidentes de trabajo que se producen por cada millón de horas trabajadas.

Índice de gravedad: Representa el número de jornadas perdidas por cada mil horas trabajadas.

Índice de incidencia: Representa el número de accidentes con baja que se producen por cada mil trabajadores empleados en la empresa. Nos informa, pues, del tanto por mil de trabajadores que se accidentan en un período determinado.

Ingeniería: Disciplina encaminada a la aplicación de conocimientos científicos y técnicos de todos los campos en la solución de problemas prácticos para beneficio de la sociedad.

Instructor: es la persona a cargo del proceso de capacitación y es el responsable de llevarlo a cabo. Debe ser capaz de conducir, estimular y ayudar a sus trabajadores al logro de los objetivos de capacitación.

Intervención organizacional: Se refiere a las actividades planificadas en las que participan clientes y consultores durante el curso de un programa de desarrollo organizacional. Se realiza cuando los líderes o integrantes de la compañía desean encarar, resolver o prevenir problemas o mejorar la situación en la que se encuentran. Están diseñadas para mejorar el funcionamiento de la organización, dando respuesta a los problemas que dieron origen a la intervención

Medicina del Trabajo: Rama de la medicina que se encarga del estudio de las afecciones a la salud o las enfermedades características de las tareas o los ambientes de un puesto de trabajo.

Muestra: En estadística, una muestra es un subconjunto de casos o individuos de una población estadística. Las muestras se obtienen con la intención de inferir propiedades de la totalidad de la población, para lo cual deben ser representativas de dicha población de estudio.

Panificadora: Establecimiento o local donde se lleva a cabo la elaboración del pan en sus diferentes formas o aspectos.

Peligro: Toda fuente o situación con capacidad para causar daño, en términos de lesiones a la propiedad.

Población: En estadística, también llamada universo o colectivo, es el conjunto de elementos de referencia sobre el que se realizan las observaciones; es un conjunto de todos los elementos que estamos estudiando y sobre el que estamos interesados en obtener conclusiones (hacer inferencia). Normalmente es demasiado grande para poder abarcarlo.

Preservación: La acción humana encargada de evitar daños a los recursos existentes en el hábitat humano. Existen dos tipos de preservación, la preventiva y la correctiva; la diferencia estriba en si el trabajo se hace antes o después de que haya ocurrido un daño en el recurso.

Prevención: Conjunto de actividades o medidas adoptadas o previstas en todas las fases de actividad de la organización, con la finalidad de evitar o disminuir los riesgos derivados del trabajo.

Programa de Higiene y Seguridad: Es un conjunto de actividades coordinadas en tiempo, sujetas a responsabilidad integrada, que tienen como único fin disminuir los riesgos laborales que puedan causar daño a la salud de los trabajadores o daños a la propiedad.

Reanimación Cardiopulmonar: RCP significa reanimación Cardio-pulmonar. Es un procedimiento de emergencia para salvar vidas que se utiliza cuando la persona ha dejado de respirar y el corazón ha cesado de palpar. Esto puede suceder después de una descarga eléctrica, un ataque cardíaco, ahogamiento o cualquier otra circunstancia que ocasione la detención de la actividad cardíaca.

La RCP combina respiración de boca a boca y compresiones cardíacas. La respiración boca a boca suministra aire a los pulmones de la persona. Las compresiones cardíacas procuran restituir la actividad del corazón. Todo ello, hasta que se puedan restablecer la función respiratoria y las palpitations cardíacas de forma natural o bien de forma artificial mediante monitores cardíacos o respiratorio.

Relaciones Públicas: Son un conjunto de acciones de comunicación estratégica coordinadas y sostenidas a lo largo del tiempo, que tienen como principal objetivo fortalecer los vínculos con los distintos públicos, escuchándolos, informándolos y persuadiéndolos para lograr consenso, fidelidad y apoyo en las mismas en acciones presentes y futuras, generando una imagen positiva de la compañía. Su misión es generar un vínculo entre la organización, la comunicación y los públicos relacionados además de convencer e integrar de manera positiva, para lo cual utiliza diferentes estrategias, técnicas e instrumentos. Es una disciplina en desarrollo que emplea métodos y teorías de la publicidad, marketing, diseño, comunicación, política, psicología, sociología, periodismo, entre otras ramas y profesiones.

Rentabilidad: Es la capacidad de producir o generar un beneficio adicional sobre la inversión o esfuerzo realizado. Una definición más precisa de la rentabilidad es la de un índice que mide la relación entre la utilidad o la ganancia obtenida, y la inversión o los recursos que se utilizaron para obtenerla.

Retroalimentación: o feedback, (utilizado en las teorías de la Administración de Empresas). Proporciona información acerca del comportamiento o rendimiento de una persona. Se da cuando se emite una opinión sobre una persona o grupo de personas en la realización de un trabajo con el fin de evaluar su desempeño. Es una acción que revela las fortalezas y debilidades, los puntos positivos y negativos, de la labor realizada con el fin de mejorarla.

Riesgo: Es la posibilidad o probabilidad de que un trabajador corra un determinado peligro contra su seguridad o su salud.

Rotafolio: o papelógrafo, es un instrumento usado para la presentación de información en hojas grandes de papel. Consiste normalmente de un pizarrón blanco montado en un caballete, y sobre el cual se fija un bloc de papel, sujeto al caballete/pizarrón con argollas, cintas o tachuelas. Permite rotar sus láminas conforme se va desarrollando la sesión y tratar todos los puntos básicos de un contenido sin omitir, ni alterar el orden del tema; este tipo de láminas se caracteriza por presentar imágenes de un contenido secuencial que facilita las tareas de aprendizaje. Las láminas son un material de uso directo elaborado en papel con ilustraciones a base de textos cortos, figuras claras y concretas. Con este material es posible que el maestro muestre en forma objetiva conceptos.

Salud: (del latín *salus*, *-ūtis*) es un estado de bienestar o de equilibrio que puede ser visto a nivel subjetivo (un ser humano asume como aceptable el estado general en el que se encuentra) o a nivel objetivo (se constata la ausencia de enfermedades o de factores dañinos en el sujeto en cuestión). El término salud se contrapone al de enfermedad, y es objeto de especial atención por parte de la medicina.

Salud ocupacional: Es el conjunto de actividades asociado a disciplinas variadas, cuyo objetivo es la promoción y mantenimiento del más alto grado posible de bienestar físico, mental y social de los trabajadores de todas las profesiones promoviendo la adaptación del trabajo al hombre y del hombre a su trabajo.

Seguridad en el Trabajo: Es la protección de los empleados para evitar lesiones ocasionadas por accidentes relacionados con el trabajo.

Tecnología: es el conjunto de conocimientos técnicos, científicamente ordenados, que permiten diseñar y crear bienes y servicios que facilitan la adaptación al medio ambiente y satisfacer tanto las necesidades esenciales como los deseos de la humanidad.

Trabajo: Toda actividad humana, intelectual o material, independientemente del grado de preparación técnica requerido por cada profesión u oficio.

Trabajador: Es la persona física que presta a otra, física o moral, un trabajo personal subordinado.

16. BIBLIOGRAFÍA

- ◆ ARELLANO DIAZ Javier y RODRIGUEZ CABRERA Rafael. “Salud en el Trabajo y Seguridad Industrial”. Editorial Alfaomega. Primera edición. México. 2013.
- ◆ BARRIONUEVO Susana y NORRY Carlos. Guía de Estudio: “Administración de Recursos Humanos”. Instituto Universitario Aeronáutico. Argentina. Edición 2005.
- ◆ BLAKE, Oscar Juan. “La Capacitación. Un Recurso Dinamizador de las Organizaciones”. Ediciones Macchi. Quinta edición. Argentina. 2005
- ◆ BOHLANDER George, SNELL Scott y SHERMAN Arthur. “Administración de Recursos Humanos”. Editorial Thompson Learning. Edición 2001.
- ◆ DESSLER, Gary. “Administración de Recursos Humanos”. Editorial Pearson. Decimoprimera edición. México. 2009.
- ◆ GORE, Ernesto. “La educación en la empresa”. Editorial Granica. 2ª edición. Argentina. 2004.
- ◆ HERNANDEZ SAMPIERI Roberto; FERNANDEZ CALLADO Carlos; BASTISTA LUCIO Pilar. “Metodología de la Investigación”. Editorial McGraw-Hill. Cuarta edición. México. 2008.
- ◆ MANGOSIO, Jorge. “Fundamentos de Higiene y Seguridad en el Trabajo”. Editorial Nueva Librería. Primera edición. Argentina. 1994.
- ◆ MEDICI Mario, BARRIONUEVO Susana y VIVAS Eugenia. Guía de Estudio: “Calidad de Vida Laboral I”. Instituto Universitario Aeronáutico. Argentina. Edición 2005.
- ◆ MITCHEL, Garry. “Manual del Capacitador”. Grupo Editorial Iberoamérica. Primera edición. México. 1995.
- ◆ SILICEO, Alfonso. “Capacitación y Desarrollo de Personal”. Editorial Limusa. Tercera Edición. México. 1996.
- ◆ VERDE FASSA Julio y LESTA Marcelo. Guía de Estudio: “Capacitación y Desarrollo”. Instituto Universitario Aeronáutico. Argentina. Edición 1997.

Leyes:

- ◆ Ley 20.744 de Contrato de Trabajo
- ◆ Ley 19.587 de Higiene y Seguridad en el Trabajo
- ◆ Ley 24. 557 de Riesgo del Trabajo

Páginas Web:

- ◆ http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/dgsst/publicaciones/prac_seg/prac_chap/PS-Productos-de-panaderia.pdf
- ◆ http://www.alimentosargentinos.gov.ar/contenido/publicaciones/calidad/BPM/BPM_Panificados.pdf
- ◆ http://www.etpcba.com.ar/DocumentosDconsulta/ALIMENTOS-PROCESOS%20Y%20QU%C3%8DMICA/Panificados2_ok.pdf
- ◆ <http://ergonomia-y-cibernetica-enero-2011-unexpo.wikispaces.com/file/view/Libro+OIT+de+Intervenciones+Ergon%C3%B3micas+para+cada+punto+de+c.pdf>
- ◆ <http://www.srt.gob.ar/index.php/servicios/estadisticas/accidentabilidad>