

Licenciatura en Recursos Humanos

Proyecto de Grado



“Cómo gestionar la Política de higiene y seguridad laboral en una empresa metalmeccánica desde el Departamento de Recursos Humanos”

PRESENTADO POR: Fontana Lucio
Lencina Melisa

TUTOR: Medici Mario

CÓRDOBA
2014

ÍNDICE

ÍNDICE.....	1
DEDICATORIA	4
AGRADECIMIENTOS.....	5
INFORME DE ACEPTACIÓN DE TEMA PARA TRABAJO FINAL DE GRADO	6
RESUMEN	8
CAPITULO I.....	9
INTRODUCCIÓN	9
INTRODUCCIÓN.....	10
PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	11
POLÍTICA DE HIGIENE Y SEGURIDAD	13
ORGANIGRAMA.....	14
CUADRO DE ÍNDICE DE ACCIDENTES.....	15
PRE-DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	16
OBJETIVOS	17
JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO.....	18
ALCANCE DEL TRABAJO	19
CAPITULO II.....	20
MARCO TEÓRICO	20
GESTIÓN	21
CULTURA ORGANIZACIONAL.....	23
POLÍTICA ORGANIZACIONAL	25
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	27
CAPACITACIÓN	30
HIGIENE Y SEGURIDAD LABORAL	33
AUDITORÍA	35
CAPITULO III.....	37
MARCO METODOLÓGICO.....	37
POBLACIÓN Y MUESTRA.....	38
HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	39
CAPITULO IV RECOLECCIÓN DE DATOS	41
OBSERVACIÓN DIRECTA	42
MODELO DE ENTREVISTAS A MANDOS MEDIOS.....	46
ENTREVISTAS SEMI-ESTRUCTURADAS A MANDOS MEDIOS	47
MODELO DE CUESTIONARIO PARA OPERARIOS.....	48

.....	48
RESPUESTAS DE CUESTIONARIOS REALIZADOS A OPERARIOS (resumen).....	49
CONCLUSIÓN GENERAL DE LAS PREGUNTAS	55
CAPITULO V.....	57
ANÁLISIS DE DATOS Y PROPUESTAS DE MEJORA.....	57
ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOLECTADA (DIAGNÓSTICO)	58
PROPUESTAS DE INTERVENCIÓN	60
RESULTADOS ESPERADOS	73
CONCLUSIÓN	74
BIBLIOGRAFIA.....	75

DEDICATORIA

A Dios, por permitirnos llegar a este momento tan especial en nuestras vidas.

Por los triunfos y los momentos difíciles que nos han enseñado a valorarlo cada día más.

A nuestros padres que nos han acompañado durante todo nuestro trayecto, quienes con sus consejos han sabido guiarnos para culminar nuestra carrera profesional.

A nuestros hermanos, a toda nuestra familia y amigos por el apoyo incondicional.

A nuestro tutor gracias por su tiempo, por confiar en nosotros y por la sabiduría que nos transmitió en el desarrollo de nuestra formación.

AGRADECIMIENTOS

A todas aquellas personas que han colaborado y brindado la posibilidad de llegar a esta instancia final.

A todos nuestros profesores, que nos han ayudado a superarnos día a día.

A todos aquellos que estuvieron con nosotros en los momentos de alegría, tristeza y que nunca nos dejaron solos.

Con el esfuerzo de ellos y nuestro esfuerzo, ahora podemos ser unos grandes profesionales.

A todos Muchas Gracias.



I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONAUTICO

FECHA: 13 / ABR / 2015

FACULTAD: Ciencias de la Administración

DEPARTAMENTO: Desarrollo Profesional

INFORME DE ACEPTACIÓN DE TEMA PARA TRABAJO FINAL DE GRADO

Alumnos:

FONTANA Lucio - LENCINA Melisa

Título del trabajo: “Cómo gestionar la Política de higiene y seguridad laboral en una empresa metalmecánica desde el Departamento de los Recursos Humanos”

Resolución del Tutor

El tema puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.

El tema puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las correcciones sugeridas.

Rechazar.

Observaciones:

- El trabajo de PFG se encuentra finalizado y en condiciones de ser presentado al Dpto. Desarrollo Profesional para continuar con los pasos que correspondan.
- Se sugiere efectuar la revisión de algunas sugerencias realizadas sobre el mismo texto presentado y encuadrar todo el texto al formato definitivo de estilo de acuerdo a lo normado.

Córdoba, 14 de Abril de 2015.

Ing. Mario Medici

Tutor

RESUMEN

El Trabajo Final de Grado desarrollado a continuación, consiste en el análisis de la política actual de Higiene y Seguridad en el Trabajo de la internacional Maxion Montich S.A. instalada en la ciudad de Córdoba, a los fines de alcanzar las mejoras que resulten necesarias, desde una propuesta de superación en la gestión de los RRHH.

La realización del mismo se hizo posible a través de un proceso previo de revisión de la documentación existente que dio lugar a la recolección de datos e información mediante cuestionarios y entrevistas a distintos protagonistas de la empresa, información que fue obtenida y abordada desde la visión interdisciplinaria adquirida en las materias cursadas en la Licenciatura de Recursos Humanos del IUA tomando en cuenta las siguientes perspectivas: ciencias de la administración, ciencias de la conducta y ciencias de la comunicación.

Como resultado, creemos que fue posible observar que, en materia de higiene y seguridad, la empresa en estudio no presenta un adecuado manejo de las diversas herramientas que serían de utilidad a fin de disminuir, por ejemplo, los índices de siniestralidad actuales. O también, que es posible identificar la existencia de una gran brecha entre lo propuesto en los documentos existentes y las políticas expresadas, las actitudes y actividades de la empresa para con sus empleados.

Finalmente, es preciso señalar que los aportes de la presente investigación se centran en un ambicioso acercamiento, en términos metodológicos y disciplinarios, hacia aquellos aspectos que son considerados como factores claves a tratar. Específicamente, los logros del estudio en el establecimiento, alcanzan su máxima expresión a través de las diversas propuestas de intervención relacionadas con la higiene y seguridad industrial.

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene por objeto completar la etapa de estudios de la Licenciatura de Recursos Humanos a través de la integración de los conocimientos adquiridos durante el cursado de las materias de la mencionada carrera.

Se pretende concretar una tarea de intervención acorde a las necesidades de la empresa seleccionada, de modo que se puedan solucionar una serie de problemas que acontecen en la actualidad.

Este proyecto aborda la reestructuración de la política existente de higiene y seguridad como tópico principal, recomendando diversas soluciones desde el área de los Recursos Humanos.

Si bien no se tratan temas específicos relativos a la parte técnica de la higiene y seguridad (riesgos, Iluminación, ruidos, ergonomía, incendios, etc.), se presentan ideas que posibiliten llevar una correcta gestión de la política de higiene y seguridad de Maxion Montich S.A a través de medidas correctivas en los aspectos relativos a los recursos humanos como por ejemplo, la comunicación, la gestión, la cultura, la capacitación y los métodos o procedimientos que para ello deben implementarse.

PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Maxion Montich S.A es una empresa de capitales brasileros que se dedica a la rama metalúrgica y metalmecánica. Sus principales productos de fabricación y venta son los chasis para los camiones Iveco, pero también cuenta con otros clientes menores como lo son Fiat, Renault, Gestamp, Agrale, entre otros. La planta de fabricación en Córdoba sobre la cual se realizará este trabajo está ubicada en Camino a la Carbonada Km. 6 ½ y cuenta con una superficie cubierta total de 11.250 m². Esta fábrica tiene 350 trabajadores aproximadamente entre operarios y administrativos, y cuenta con 4 galpones bien diferenciados en los cuales se realizan distintas tareas.

La empresa actualmente presenta uno de los índices más elevados de siniestralidad de la Provincia y se halla involucrada en un plan nacional de prevención de accidentes llamado “Programa de Rehabilitación para Empresas con Establecimientos que registran Alta Siniestralidad” de la Superintendencia de Riesgos del Trabajo.

A continuación se presenta la visión, misión y competencias declaradas de la empresa:

Visión - Ser empresa líder en la Industria Metalmecánica Autopartista de América Latina.

Misión - Brindar a los clientes Calidad y rápida respuesta a sus necesidades, acompañándolos en sus proyectos con flexibilidad y experiencia, resultado del compromiso y dedicación de la gente, generando valor para los accionistas, contribuyendo al desarrollo de las personas y garantizando la preservación del medio ambiente.

Competencias Montich S.A. - El éxito de Montich depende del talento, desempeño de los colaboradores y compromiso de los niveles gerenciales con el desarrollo de la gente. La empresa ha definido cuáles son las competencias necesarias para incrementar sus ventajas competitivas, las cuales constituyen su fortaleza. Estas son:

Trabajo en Equipo: Los colaboradores tienen la capacidad de integrarse a equipos de alto desempeño que contribuyen al logro de objetivos compartidos, trabajando en forma coordinada entre áreas, colaborando con compañeros y disfrutando entre todos de los logros alcanzados.

Orientación a la Calidad: Se esfuerzan diariamente para alcanzar los más altos estándares de calidad en todos los procesos, buscando oportunidades para agregar valor a sus productos y servicios como respuesta a las necesidades de sus clientes y manteniéndose siempre actualizados en todas las normas y criterios relacionados con la calidad.

Aprendizaje e Innovación: La formación permanente de la gente y su participación con sugerencias e ideas es la filosofía de trabajo que permite generar soluciones novedosas y aplicables que agregan valor a las tareas y al negocio.

Orientación al Cliente: Su misión diaria es desarrollar relaciones de largo plazo, creando vínculos duraderos y de beneficio mutuo, con todos aquellos que reciben los productos y/o servicios (clientes internos y externos), conociendo y dando respuesta a sus problemas, necesidades y expectativas.

Mejora Continua: A través de las competencias anteriores se logra promover en forma ininterrumpida el engranaje de la mejora continua desde lo organizacional hacia lo personal, lo cual permite efectividad en tareas complejas y capacidad de adaptación a los cambios.

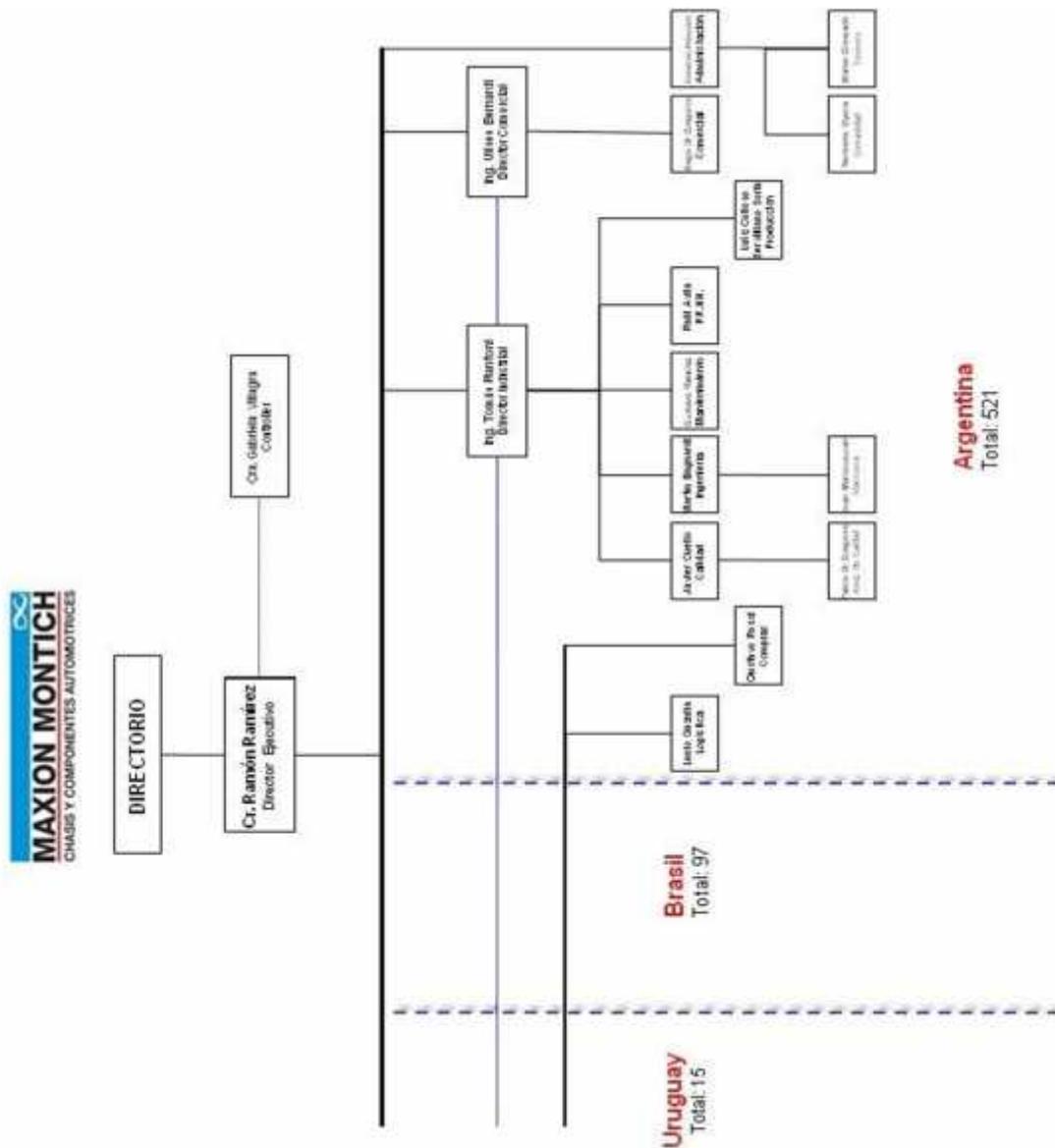
POLÍTICA DE HIGIENE Y SEGURIDAD

“POLITICA DE SEGURIDAD E HIGIENE DE MAXION MONTICH

- 1. La política de Seguridad e Higiene de Maxion Montich ha sido definida y establecida por la Dirección y está dirigida a todos los sectores de la empresa.*
- 2. Todo accidente o enfermedad profesional es evitable y por lo tanto nos proponemos lograr el objetivo de Cero Accidente en nuestra planta.*
- 3. Cada integrante de la Organización es responsable de sus actos en el cumplimiento de sus tareas.*
- 4. Los superiores son responsables de las condiciones de seguridad y de salud, necesarias para el personal a su cargo en sus lugares de trabajo.*
- 5. Nuestra empresa pone a disposición, los medios, recursos humanos y técnicos para cumplir con los requisitos que aseguren el efectivo funcionamiento del sistema implementado.*
- 6. El Especialista designado por la Dirección en materia de seguridad e higiene, tiene la responsabilidad y plena autoridad para la preparación, mantenimiento y revisión del sistema de seguridad y debe informar a la Dirección General del funcionamiento del mismo.*
- 7. La presente política y normativas que de ella se desprendan son condición de empleo y por lo tanto, es obligación de todos los miembros de la empresa respetarla y hacerla respetar.*
- 8. Nuestro sistema de Seguridad e Higiene cumple con los requerimientos de la Superintendencia de Riesgos del Trabajo de la Nación y está enfocado al mejoramiento continuo.*
- 9. La Dirección de la Empresa se compromete a proporcionar a todos los trabajadores la formación necesaria para que estos desarrollen sus tareas con el mínimo riesgo y puedan participar en la concreción de los objetivos fijados. Para ello, cada gerencia determina las necesidades de capacitación de su personal, siendo la Gerencia de Recursos Humanos responsable de llevar a cabo la formación del mismo.*

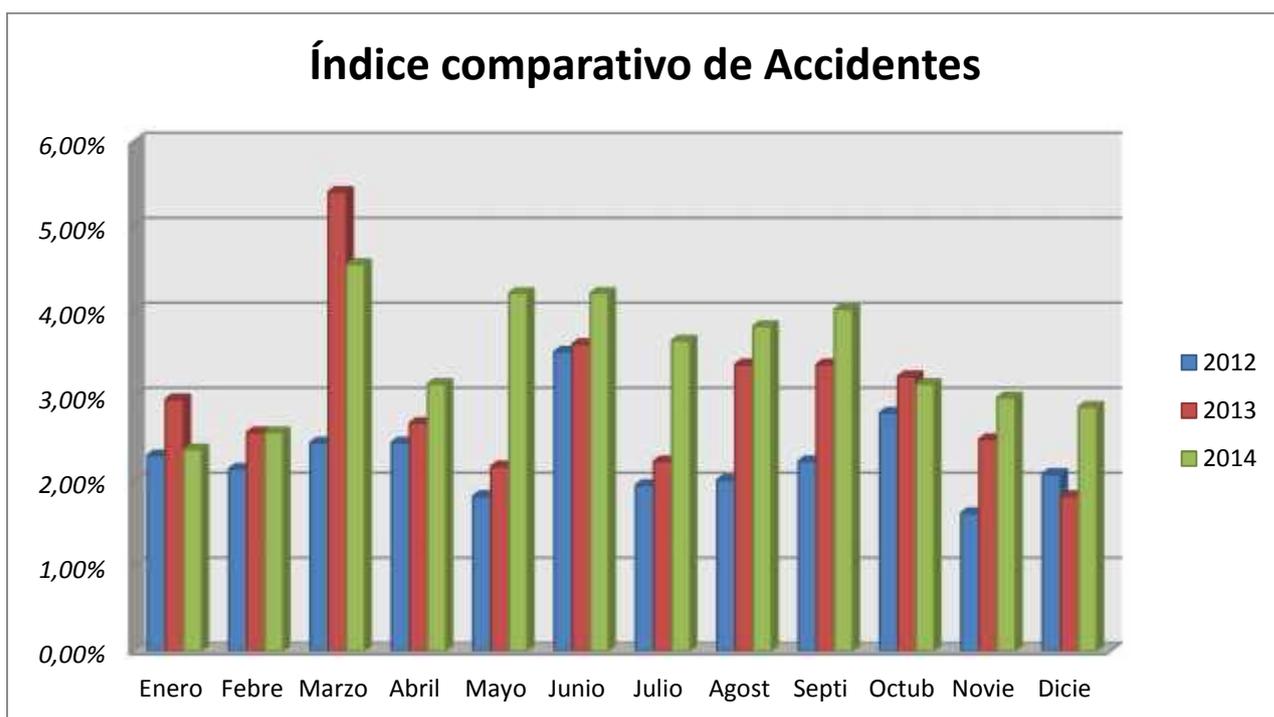
ORGANIGRAMA

Se presenta a continuación el organigrama general de la organización a modo de dar una idea más detallada de cómo se compone la misma. Como se puede ver la organización cuenta con fábricas en Brasil y en Uruguay pero estas no serán detalladas en el gráfico por cuestiones de espacio e importancia en el presente trabajo.



CUADRO DE ÍNDICE DE ACCIDENTES

A continuación se presenta un gráfico comparativo en el cual puede observarse con claridad cómo el índice de accidentes de la empresa se incrementa anualmente. El promedio del año 2012 fue de 2.28%, mientras que el del 2013 fue de 2.99% y el del año 2014 hasta el mes de Mayo supera los 3.30%.



	Enero	Febre	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agost	Septi	Octub	Novie	Dicie	TOTAL
2012	2,30%	2,14%	2,45%	2,45%	1,82%	3,52%	1,95%	2,01%	2,23%	2,80%	1,62%	2,08%	2,28%
2013	2,96%	2,57%	5,40%	2,68%	2,17%	3,61%	2,23%	3,37%	3,37%	3,23%	2,49%	1,82%	2,99%
2014	2,37%	2,57%	4,55%	3,14%	4,21%	4,21%	3,65%	3,82%	4,02%	3,14%	2,98%	2,87%	3,46%

PRE-DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Como en toda empresa, una de las principales tareas del área de Recursos Humanos está dada por el seguimiento y el control del ausentismo del personal. En los últimos tres años en la empresa Maxion Montich ha existido una tendencia al incremento gradual de inasistencias por causas de accidentes o enfermedades laborales. Es por esto que la idea de este trabajo surge a partir de una reunión mantenida con el gerente general del área en la cual mencionó esta problemática y la asoció principalmente con la falta de conciencia de los empleados en lo que respecta a accidentes y enfermedades laborales.

Cabe aclarar que esto no solamente influye en los índices y estadísticas de RRHH; los accidentes laborales, la elevada rotación de puestos, las ausencias del personal en la línea de producción, etc., generan inmensurables gastos para la empresa. Todo aquello que pueda afectar a la producción generan costos que podrían ser de alguna manera evitados; es por esto que este trabajo pretende integrar a las otras áreas y representa un interés particular para la alta dirigencia.

Desde el área de RRHH se realizó un pre-análisis de este tema en el cual se detectó la falta de conocimiento, aceptación y seguimiento de la política de higiene y seguridad que, si bien se encuentra difundida, no es suficientemente respetada ni tenida en cuenta por los trabajadores en el día a día laboral. Los empleados pueden leer y recordar esta política en cualquier lugar de la planta, aunque pareciera que no está interiorizada ni se ve puesta en práctica.

Otro aspecto importante a tener en cuenta es que este no es un problema que recae solamente sobre los operarios sino también sobre la dirigencia que desconoce y no acierta la manera de promover las principales medidas de higiene y seguridad que pretende imponer; tema al que en principio, se le atribuye la mayor parte de esta problemática.

OBJETIVOS

Los objetivos del trabajo son presentados de la siguiente manera:

Objetivo general:

Reestructurar la política de higiene y seguridad de Maxion Montich S.A y lograr un mayor compromiso con la misma por parte de operarios, mandos medios y directivos a través de una gestión integral guiada desde el área de Recursos Humanos para que así se convierta en una herramienta útil orientada a la preservación de la salud y calidad de vida de los trabajadores.

Objetivos específicos:

Examinar los motivos de la falta de compromiso por parte de la dirección y de los empleados con la actual política de higiene y seguridad.

Analizar diversas estrategias que promuevan el incremento en el compromiso de los directivos y de los empleados a todo nivel con las políticas de higiene y seguridad.

Establecer los medios de comunicación adecuados para transmitir y hacer valorar los objetivos de la política de higiene y seguridad tanto a los empleados de planta como a la alta gerencia.

Proponer la generación y realización de planes de capacitación para lograr una mayor concientización sobre las políticas de higiene y seguridad que se diseñen.

Generar un plan de acción que contemple mejoras continuas a través de los objetivos descritos y determinar medios de control y seguimiento para verificar su cumplimiento.

JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO

Los temas relacionados con la higiene y seguridad Industrial constituyen un foco de atención y una problemática general evidenciada cada vez más en los contextos industriales. Es decir, el desarrollo de las actividades empresariales ha hecho necesaria la formulación de mecanismos que permitan y garanticen la prevención de accidentes y enfermedades profesionales entre quienes se desempeñan en dicho ámbito; control que se hace necesario a fin de garantizar condiciones y acciones de ejecución laboral que resulten óptimas y que, en consecuencia, potencien en forma adecuada el desarrollo y funcionamiento de las industrias o empresas existentes y futuras.

Creemos que el plan de intervención que se propone en este trabajo presenta características que de ser aplicado correctamente, será de gran beneficio para Maxion Montich S.A y sus empleados. Permite modificar la comprensión real y la funcionalidad de la Política de higiene y seguridad y, gracias a ello, establecer un ambiente laboral más adecuado y seguro para sus trabajadores. Por otra parte, se intuye que mejorará la calidad del ambiente de trabajo, lo que a su vez incidirá en la seguridad personal y profesional. Creemos firmemente que se producirán las mejoras propuestas, debido a que con esta intervención se obtendrá un mayor compromiso y sensibilización de la alta gerencia hasta cada uno de los miembros de la organización.

No solamente tomará en cuenta la calidad del ambiente laboral de los trabajadores en cuanto a su salud y seguridad, sino también por la relación existente entre “producción, calidad y salud” que afecta directamente a la economía de la organización. Pensamos que, teniendo en cuenta el aspecto económico de los factores mencionados, el nivel de compromiso e interés mostrado por la alta gerencia, podría incrementar.

ALCANCE DEL TRABAJO

Ya expresado el objetivo general y los objetivos específicos que orientan la presente propuesta, es importante señalar que la principal limitación que puede surgir en la realización de un trabajo de la naturaleza descrita, es la falta de apoyo que podrían manifestar los directivos, los mandos medios y los operarios de planta considerados como objetos en este estudio. Falta de apoyo que podría concretarse en el retaceo de la información solicitada para la concreción del proyecto; información que por demás constituye un eje fundamental para llevar a cabo el análisis en el que se sustenta el trabajo realizado. Sin embargo, tal limitación será manejada a través de la garantía de confidencialidad que se le asegurará a cada persona encuestada y/o entrevistada.

Por otra parte su realización no cuenta con obstáculos metodológicos ni teóricos considerables, ya que fue posible hallar toda la documentación necesaria para apoyar los objetivos que orientan la propuesta. Asimismo no se cuenta con limitaciones de tiempo o costos que no pudiesen ser manejados o que puedan constituir un impedimento potencial a la exitosa realización del proyecto.

Este trabajo comprende únicamente la Planta N° 2 de Maxion Montich de la provincia de Córdoba y a trabajadores de la empresa tanto a nivel gerencial como de nivel medio y operativo.

Por todo lo expresado anteriormente, se considera que la concreción de la propuesta es factible a nivel técnico, ambiental, financiero y socioeconómico; tomando en cuenta tal apreciación porque uno de los autores de este proyecto se encuentra actualmente realizando una pasantía en dicha empresa.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

GESTIÓN

Toda organización, para mantenerse dentro de su ciclo de vida, necesita de una adecuada Gestión, es por eso que María Antonia Heredia Herrera define a la misma como *“la acción y efecto de realizar tareas con cuidado, esfuerzo, eficacia y eficiencia que conduzcan a una finalidad”*¹; mientras que Amaro Guzmán Raymundo como una *“acción ligada a un grupo de personas a las que les une un objetivo común”*².

A su vez dentro de la gestión total como un proceso, encontramos la gestión de los recursos humanos, donde se hace referencia a un conjunto de funciones y actividades como:

- La planificación de los recursos humanos.
- El análisis de puestos de trabajo.
- La cobertura de las necesidades de recursos humanos de la organización.
- El aumento del potencial y desarrollo del individuo.
- La evaluación de la actuación de los empleados.
- La retribución de los empleados.
- La gestión de la salud e higiene en el trabajo.

Refiriéndonos a la empresa sobre la cual trabajamos, la falta de gestión observada, con mayor porcentaje de deficiencia, es la referida a la de la salud e higiene en el trabajo, y esto a su vez ha provocado deficiencia en procesos, produciendo el incremento de siniestros laborales, involucrando a gran parte del personal, y generando acciones de los mismos ligadas a los objetivos, no sean las adecuadas.

Para finalizar, las teorías citadas se podrían aplicar mediante una eficiente comunicación, capacitación y reestructuración de la política de seguridad e

¹Simon L. Dolan, Ramón Valle Cabrera, Susan E. Jackson y Randall S. Schuler. La gestión de los recursos Humanos: cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación, 3ª edición, editorial Mc Graw Hill. España, 2007.

²Raymundo Guzmán Amaro. Administración de personal. Editorial Limusa. México, 1990.

higiene; y de esta manera obtener una buena utilización de los recursos y aumentar la eficacia en todas las actividades mutuamente relacionadas, teniendo como un objetivo en común la salud e higiene en el ambiente laboral. Sin olvidar que la gestión no es una acción vinculada a la dirigencia solamente, sino que implica un trabajo en equipo; personas con adhesión a objetivos y a una labor con extremo cuidado para salvaguardar la integridad psico-física de cada trabajador.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Otro de los aspectos a considerar es la cultura que todo directivo debe promover, la cual Edgar Schein define como *“modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo, al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna que hayan ejercido suficiente influencia como para ser consideradas válidas y en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir los problemas y la realidad”*³.

Este autor menciona la importancia de lo que es necesario: realizar un análisis cultural para comprender cómo un determinado grupo de personas trabaja, para entender el concepto de eficacia y eficiencia que sostiene la organización, sus valores, visión y misión. En este sentido debemos comprender cuáles son las áreas de cambio, qué pasará si se produce el cambio, cómo se puede reforzar la identidad organizacional y hacerla más adaptativa.

Por otra parte según Schein, uno de los puntos a tener en cuenta dentro de la cultura de la Organizaciones es la socialización. Este es un proceso mediante el cual las organizaciones inducen a los nuevos empleados en esa cultura, de modo de obtener la fidelidad hacia los valores de la firma desde un primer momento y luego transmitirlos para trabajar en forma eficaz y eficiente.

En cuanto a los elementos de la cultura organizacional, los mismos están dados por los caracteres compartidos del entorno. Mencionamos a continuación, algunas de las categorías de la cultura, para ello citamos a Robbins que define la cultura fuerte como *“aquella en la que los valores centrales de la organización se sostienen con intensidad y están muy difundidos”*⁴.

Tecnología, hábitos y modos de conducta; cargos y funciones; roles; ritos, ceremonias y rutinas; redes de comunicación; sistema de valores, mitos y creencias.

³ EdgarH .Schein. La cultura empresarial y el liderazgo. Editorial Plaza y Janes. 1ra edición. España, 1988

⁴ Stephen P, Robbins. Fundamentos de comportamiento organizacional. Editorial Plascencia. 5 º edición, México, 2001.

Cuanto más miembros los acepten y mayor sea su compromiso con ellos, más fuerte será la cultura; cuando la cultura organizacional es débil, esos valores no son aceptados ni compartidos por todos los miembros de la organización.

Analizando los aspectos teóricos expresados, cabe destacar frente a los resultados arrojados de siniestros laborales acontecidos, los directivos de la Empresa Montich deberían considerar como premisa necesaria, la Seguridad e Higiene desde una primera instancia, para luego transmitirla y compartirla con todos sus integrantes.

Se pudo observar que sus modos de conductas y las rutinas no han sido las adecuadas; generando en consecuencia, que el desarrollo de la cultura sea débil debido a que no todo el personal se encuentra alineado a los valores de concientización de la seguridad. De lo contrario, harían las cosas porque creerían que deberían hacerlas; siendo influencias válidas para luego ser transmitidas y enseñadas como la manera correcta de llevar a cabo todas las actividades.

El internalizar el valor de la Higiene y Seguridad en el trabajo depende de una tarea primero sistémica y luego sistemática, donde día a día se deben reforzar 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, de lo contrario cualquier intento por reducir los actos inseguros de los trabajadores, tendrá escaso resultado.

Estas circunstancias descriptas con anterioridad se podrían tratar mediante una adecuada capacitación desde el ingreso, sobre los valores y creencias que posee la organización y se desea que compartan todos los miembros.

POLÍTICA ORGANIZACIONAL

Según Koontz & O'Donnell las políticas son *“guías para orientar la estrategia (acción); son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización”*⁵. En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que auxilian al logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias (acciones).

Las políticas estratégicas o generales, se formulan al nivel de alta gerencia y su función es establecer y emitir objetivos que guíen a la empresa como una unidad integrada. Las políticas tácticas o departamentales, son objetivos específicos que se refieren a cada departamento.

Pueden destacarse como beneficios de la aplicación de las políticas:

- Aseguran un trato equitativo para todos los empleados.
- Generan seguridad de comunicación interna en todos los niveles.
- Es fuente de conocimiento inicial, rápido y claro, para ubicar en su puesto nuevos empleados.
- Facilita una comunicación abierta y promueve la honestidad.
- Desarrolla la autoridad, poder y liderazgo.
- Asegura la confianza, transparencia, objetividad y aprendizaje.
- Son indispensables para una adecuada delegación de autoridad.
- Reflejan la imagen de la empresa y deben reajustarse a tiempo.

Otra definición de política organizacional expresa que es una declaración de principios generales que la empresa u organización se compromete a cumplir. En ella se dan una serie de reglas y directrices básicas acerca del comportamiento que se espera de sus empleados y fija las bases sobre cómo se

⁵ Koontz, Harold y O'Donnell, Cyril. Análisis de Sistemas y Contingencias de las Funciones Administrativas. Editorial Litográfica Ingramex SA. México, 2003.

desarrollarán los demás documentos (manuales, procedimientos, etc.) de la empresa.

Una política bien definida y correcta consta de enumeraciones de objetivos y metas que definen la filosofía de la empresa. Toda política empresarial entendida como diseño de la asignación de los recursos, descansa en la definición de la institución, de su filosofía y de su cultura empresarial, así como en su estrategia, con el fin de poder establecer los criterios de gestión empresarial. Por tanto, la política empresarial es resultado de la dimensión corporativa de la empresa, y a su vez constituye la base para la definición de los criterios que permiten administrar de manera coherente los recursos en las distintas funciones y áreas de la institución empresarial.

Analizando los aspectos teóricos antes mencionados, se puede ver que en Maxion Montich la declaración de la Política de Higiene y Seguridad no se halla internalizada por la alta dirigencia y por lo tanto, por los trabajadores. Esto se debe principalmente a la falta de compromiso y cultura de prevención impuesta por los directivos.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Según Fernández Collado la comunicación organizacional es *“el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio”*. Lo define como un *“conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización y su medio; o de influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización con el fin de que ésta última cumpla de mejor manera y más rápidamente los objetivos”*⁶

La comunicación organizacional es una herramienta de trabajo que posibilita el movimiento de la información dentro de la organización para relacionar las necesidades e intereses; a sí mismo la comunicación debe ser planeada para que se encauce hacia el proceso correcto y hacia la información requerida. Para ello es necesario que los mecanismos de comunicación estén estructurados para que la información sea difundida de manera clara y oportuna.

La efectividad y buen rendimiento de una empresa depende plenamente de una buena comunicación organizacional. No es suficiente implementar canales de comunicación, la clave es que el personal pueda utilizarlos de manera responsable y eficaz. No solo para estar informados, sino también como parte de un clima laboral que contribuye a su propio desarrollo personal y profesional. De esta manera, se produce una mayor implicación del personal, mejora de la autoestima del trabajador, y mayor integración en su trabajo, lo cual produce optimización general de todo el sistema del trabajo.

Así pues, la comunicación organizacional estudia las formas más eficientes de realizarla dentro de una organización, para alcanzar los objetivos esperados y proyectar una buena imagen empresarial al público externo. En la medida en que se explica a la comunicación organizacional como un sistema, se puede estudiar como un proceso y así ser analizada de manera más completa *“como dinámica organizacional y formadora de estructuras Organizacionales”*.

⁶Carlos Fernández Collado, Gordon L. Dahnke. *La comunicación humana: ciencia social*. Editorial McGraw-Hill, México 1986.

Al ser estudiada como una serie de sistemas contrapuestos es posible examinar a la comunicación en diferentes modalidades.

Para que la comunicación sea efectiva dentro y fuera de la organización debe ser:

- Abierta: para comunicarse con el exterior; hace referencia al medio más usado por la organización para enviar mensajes tanto al público interno como externo.
- Flexible: permite una comunicación oportuna entre lo formal e informal.
- Instrumentada: usa herramientas, soportes, dispositivos, para garantizar la efectividad del flujo de información.
- Multidireccional: se refiere a la comunicación de arriba hacia abajo, y de abajo hacia arriba.

Comunicación ascendente:

Es la comunicación que fluye hacia un nivel superior(trabajador-mandos medios-dirección). Para ello los empleados deben sentir confianza suficiente para poder entregar la información, sea esta positiva o negativa.

La utilidad que brinda, es la de suministrar retroalimentación a los niveles superiores, dándoles a conocer el progreso de los objetivos y metas y el tratamiento de problemas actuales. Además permite al personal transmitir información sobre sí mismos y sobre sus compañeros de trabajo.

Los inconvenientes que se suelen presentar (sobre todo cuando no se ha implantado una gestión de carácter participativo), es comunicar sólo las buenas noticias, halagar al jefe, evitar diferir con el jefe, cubrir la información perjudicial a sí mismo, entre otras.

Comunicación descendente:

Es la comunicación que fluye de un nivel superior hacia un nivel inferior (dirección-mandos medios-trabajador). Se transmite por canales y medios múltiples por lo que deben seleccionarse adecuadamente para lograr eficacia.

Sirve para transmitir instrucciones para el trabajo, señalar los problemas que son precisos corregir, procedimientos, prácticas de la organización, planes de capacitación y retroalimentación del rendimiento.

El problema que se presenta es el de la filtración. Cuantos más sean los niveles por los que pasa el mensaje, mayores probabilidades de pérdida o deformación de la información originaria, se produce. Algunos administradores pueden distorsionar la comunicación descendente, consciente o inconscientemente, transmitiendo información inexacta, incompleta e inconsistente, reteniendo, tamizando o manipulando información.

Comunicación interna

José Luis Raigada la define como un asunto de comunicación corporativa, en la que sus públicos destinatarios no se definen como consumidores de productos sino como interlocutores sociales. Establece que es consustancial con la organización, y que su objetivo general es adaptar la empresa a las exigencias actuales y futuras de cambio, integrándose en la política global de la empresa.

Puede notarse como en la empresa Maxion Montich la comunicación no es un tema analizado ni trabajado seriamente. Los diversos canales de comunicación (tanto ascendentes como descendentes) no son los óptimos, ni se encuentran reconocidos por los operarios de trabajo; no permitiendo así que se genere una comunicación efectiva y abierta, comprometiendo la interacción comunicativa de los interlocutores sociales.

Es por este motivo que se tendrían que plantear diferentes métodos de comunicación para evitar cualquier desvío, tanto desde el nivel gerencial hacia el nivel más bajo y viceversa, debido que en diversas situaciones si el empleado no recibe una información correcta, lo más probable que surja desgano o mala predisposición. Por el otro lado, es necesario también analizar qué medios utilizar para evitar el rumorero.

Aplicando esta herramienta eficaz y eficientemente se promovería un sentimiento de confianza mutua entre todos los niveles, que permitiría un desarrollo acorde, evitando cualquier tipo de distorsión.

CAPACITACIÓN

Para reducir los siniestros laborales es necesario considerar a la capacitación, para ello nombramos a Alfonso Siliceo Aguilar quien considera que es una *“actividad planeada, basada en necesidades reales de la empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador”*⁷. Establece además que esta función aporta a la empresa un personal adiestrado, capacitado y desarrollado para que pueda desempeñar bien sus funciones; permitiendo que se satisfagan necesidades presentes y se prevean necesidades futuras, mediante la promoción del conocimiento. Su punto de vista es meramente educativo.

Podemos nombrar también a Oscar Blake quien considera a la capacitación como una *“función de servicio interno de una organización, esta se cumplirá cada vez que alguien deba conocer una tarea, desarrollar una habilidad o asumir una actitud, actuando como un comunicador de conocimientos”*⁸; plantea al mismo tiempo que lo que se enseñe sea aprendido, que lo aprendido sea trasladado a la tarea y que lo trasladado a la tarea se sostenga en el tiempo.

Aguilar establece también que las etapas de capacitación pueden dividirse en:

- 1- Diagnóstico de necesidades: es muy importante la involucración de los principales ejecutivos de la empresa, quienes a través de secciones de trabajo comenten, discutan y recomienden que debe hacerse por parte de la empresa en materia de capacitación.
- 2- Diagnóstico de necesidades de los trabajadores: conocer de ellos, como los principales partícipes, cuáles son sus dificultades y cuáles son los elementos que les traen dificultades y riesgos en los procesos.
- 3- Determinación de objetivos: planeación ¿Hacia dónde vamos?

⁷ Alfonso Siliceo Aguilar. Capacitación y desarrollo del personal. Editorial Limusa. 4ta edición. México, 2006.

⁸ Blake Oscar. La capacitación. Editorial Macchi. 2da edición. Argentina, 1997.

¿Qué queremos lograr? ¿Qué metas a corto, mediano y largo plazo debemos obtener?

Estos son el marco de referencia a partir del cual podrá constatar si la capacitación obtuvo los resultados esperados.

- 4- Elaboración del programa de capacitación (definir qué contenidos de educación son necesarios, recursos y qué métodos de instrucción utilizar.
- 5- Implementación de la capacitación: se documenta la asistencia de los destinatarios en un registro escrito, se emiten certificados y se adjunta una copia en el legajo de cada participante.
- 6- Evaluación: para medir el éxito y el grado de asimilación; y luego servir de base para determinar posibles necesidades de capacitación. Según menciona Milkovich y Boudreause deben considerar a criterios de evaluación interno, aquellos que se encuentran asociados al contenido del programa y a criterios externos, estos se encuentran relacionados con el propósito general de la formación. Además considerar las reacciones del alumno, el aprendizaje logrado, los cambios en el comportamiento y los resultados.
- 7- Seguimiento de la capacitación y aseguramiento de la calidad del sistema.

Es necesario además tener en cuenta que no existe una gestión capaz de conseguir la calidad si no se incluye la capacitación. Este criterio se encuentra homologado por las Normas ISO serie 9000. A continuación se cita generalidades del aspecto 4.18-1 de la Norma ISO 9004-1:94: " Es conveniente identificar las necesidades en materia de capacitación del personal y establecer y mantener procedimientos documentados para proveer dicha capacitación. Conviene proporcionar una capacitación adecuada al personal de todos los niveles que dentro del organismo realiza actividades que afectan a la calidad. En especial, Es conveniente atender la calificación, selección y capacitación del personal de nueva incorporación y del que se transfiere a nuevas funciones. Conviene conservar registros adecuados de la capacitación"

Teniendo en consideración la norma por el cual avala a la capacitación en toda organización y observando que una de las competencias que plantea Montich es la orientación en la calidad en todos sus procesos, es necesario que aunque se lleve a cabo aquí la capacitación cada seis meses, sea realizada de forma correspondiente para cumplir con esta competencia.

En la propuesta del trabajo cabe destacar la necesidad de un cambio en las actitudes y conocimiento de todos los que conforman la organización, de modo de reducir cualquier acto que sea inseguro, pensando a su vez a la capacitación como un servicio continuo cada vez que alguien precise tener un nuevo conocimiento, tarea, actitud y habilidad. Es por ello necesario que los directivos y mandos medios deben interiorizarse de cuáles son las reales necesidades (desde ambos puntos de vista), trabajar en equipo, de modos que no solo estén involucrados sino que además comprometidos; luego comunicarlas al encargado de capacitación, para definir con claridad el contenido y materia a tratar en lo referido a Seguridad e higiene.

Analizando los quienes es decir los responsables, los cómo; las técnicas o métodos a utilizar, los cuándo, los qué y los porqué, es decir los motivos de la capacitación y los para qué se va a trabajar con esos objetivos, el tiempo, el lugar en donde se realizará, estudiando la mejor forma de cómo gestionar los recursos, porque son estos quienes condicionan los resultados de los demás recursos que conforman la organización.

HIGIENE Y SEGURIDAD LABORAL

Todas las definiciones anteriores nombradas no se podrían llevar a cabo sin tener presente lo que significa el concepto de Higiene y Seguridad Laboral, que según cita Romero García Oswaldo *“es el proceso mediante el cual la persona desempeña sus tareas laborales protegiendo su integridad física – psicológica y la de sus compañeros, así como la integridad de las instalaciones, de los equipos de la empresa y del ambiente que lo rodea”*⁹. Asegurando buenas condiciones de trabajo, capacitación y adiestramiento para que se eviten o minimicen, dentro de lo posible, las enfermedades y los accidentes laborales.

Por otro lado García plantea la Seguridad desde dos concepciones:

La concepción no motivacional: establece a la seguridad como la obediencia a normas, en la que supone que el trabajador la percibe como algo que le viene impuesto desde el exterior, para complacer a los supervisores o a la empresa, y no algo que él tenga necesidad de hacer para garantizar su propio bienestar. Esta concepción limita a la seguridad solo al cumplimiento de normas, sin una comprensión funcional de la misma, o de su finalidad.

En cambio la Motivacional: es entendida de acuerdo a dos vertientes. La primera, referida a la seguridad como demanda interna y la segunda, a la seguridad como valor.

La seguridad como “demanda interna” de la persona supone el desborde de la seguridad entendida únicamente como una dimensión física de protección personal; implica también que la seguridad individual aumenta, a medida que existe una mayor contribución con la seguridad de los otros.

La segunda vertiente “como valor” supone, la identificación realizada por los trabajadores de su seguridad con el bienestar, la salud y la vida feliz. Esto conlleva, a que los trabajadores entiendan su seguridad como intrínseca a la condición humana y por tanto, al amor propio y a los familiares. La seguridad así entendida y al ser identificada con la vida misma, se transforma en garantía de la

⁹Romero García Oswaldo. La seguridad como valor. Ediciones Roya, Venezuela, 1998.

conservación y mantenimiento del ser físico. Este es un nivel más despegado de la realidad misma, de la preocupación por no lesionarse o por no accidentarse.

En Maxion Montich, se debería evaluar que las acciones o procedimientos a realizar entiendan a la seguridad no como algo impuesto por sus superiores, sino como un concepto que requiere comprensión para luego prevenir consecuencias y errores. Acciones para que los trabajadores sepan además como identificar, enseñar y practicar los actos seguros; internalizar a la seguridad como valor, más allá de considerarla como una protección de la dimensión física.

Para ello además la empresa le correspondería tomar conciencia de ciertas carencias que perjudican el desempeño del día a día laboral y de las imprudentes condiciones laborales, produciendo la aparición de fatiga, inconvenientes de salud mental, etc., por sobretodo prevenir riesgos asociados a las tareas diarias y rutinarias laborales habituales, mediante la concientización de que la seguridad sea identificada como la vida misma, para preservar el bienestar de todos, no solo de uno mismo.

AUDITORÍA

La Auditoría de gestión por su enfoque involucra una revisión sistemática de las actividades en relación a determinados objetivos y respecto a la utilización eficiente y económica de los recursos. Su propósito general puede verse seguidamente:

- Cumplimiento de los requisitos establecidos por Normas.
- Identificación de las oportunidades de mejoras.
- Desarrollo de recomendaciones para promover mejoras u otras acciones correctivas; y
- Evaluación del desempeño (rendimiento).

También se conoce como la valoración independiente de todas las operaciones de una empresa, en forma analítica objetiva y sistemática, para determinar si se llevan a cabo, políticas y procedimientos aceptables; si se siguen las normas establecidas, si se utilizan los recursos de forma eficaz y eficiente a la vez que económica y si los objetivos de la organización se han alcanzado para así maximizar resultados que fortalezcan el desarrollo de la empresa.

La Auditoría responde además a objetivos económicos (utilidad, factibilidad, eficacia y eficiencia, reducción de costos, ganancias), sociales (crecimiento cualitativo y cuantitativo, competitividad, pleno empleo, reducción de riesgos para la vida) y ecológicos (mantenimiento del equilibrio y protección del paisaje, utilización económica de los recursos).

Aquí existe una fuerte interacción ya que la Auditoría de Gestión evalúa en el nivel empresarial el cumplimiento exitoso de los objetivos antes mencionados, viendo a la organización empresarial como un gran sistema donde todas sus partes se encuentran en una estrecha relación funcional.

Maxion Montich no presenta un plan de auditoría interna en cuanto a lo referente a higiene y seguridad. Esto debe ser trabajado, ya que al evaluar el cumplimiento o no de los objetivos de seguridad, se puede encaminar de mejor manera el plan de trabajo que debe seguirse.

Es aconsejable establecer una serie de indicadores que refleje aquello que requiera alguna oportunidad de mejora o seguimiento, a fin de corregir o en lo posible de minimizar cualquier error que se esté cometiendo.

CAPITULO III

MARCO

METODOLÓGICO

POBLACIÓN Y MUESTRA

Podemos definir a la población como un conjunto de elementos o unidades involucradas en el trabajo de intervención. El presente trabajo está diseñado y enfocado al área de fabricación de la planta II de Maxion Montich S.A., la cual consta de tres 3 galpones diferenciados en los cuales trabajan aproximadamente 250 trabajadores. Este número, representa el universo de estudio.

Por otra parte podemos definir la muestra como aquella que se relaciona con el fin de estudiar las principales características aplicables a la totalidad de la población objeto de estudio.

Para efectos de este estudio el muestreo utilizado es de tipo estadístico y probabilístico, es decir que todos los elementos de la población tienen alguna oportunidad de ser escogidos para la muestra. Fue tomado en cuenta aproximadamente el 35% por ciento de sujetos de estudio de la población para la realización de cuestionarios, lo cual indica que la muestra ronda los 90 trabajadores del área de producción de la compañía.

HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Presentamos a continuación las diversas herramientas que se utilizaron a modo de recabar la información necesaria para la realización del trabajo.

- **Observación directa, libre y participante**

Tiene como objetivo poder apreciar distintos aspectos que son útiles para evaluar los valores, normas y principios que prevalecen en la cultura de la organización. Esta técnica permite identificar los hechos y cuestiones que poseen una significación importante para los empleados de la empresa. Consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad en función de los objetivos de investigación establecidos. Sierra Bravo la define como:

“La inspección y estudio realizado por el investigador, mediante el empleo de sus propios sentidos, con o sin ayuda de aparatos técnicos, de las cosas o hechos de interés social, tal como son o tienen lugar espontáneamente”¹⁰

Como en toda herramienta en la cual la participación del investigador puede plagar de subjetividad los resultados, trataremos de apoyarnos en otras fuentes de credibilidad, ya sean imágenes, grabaciones, etc.

- **Encuentros con gerentes y dirigencia**

Dado a que esta temática tiene gran afectación para la economía de la empresa, se realizaron encuentros con los altos mandos tanto para informar los avances como para solicitar información necesaria. El presente trabajo de intervención fue coordinado con el gerente de RRHH, esto garantiza que la retroalimentación y la comunicación continua son claves para el logro de los objetivos.

- **Entrevistas semi-estructuradas a mandos medios**

Se utilizarán entrevistas guiadas hacia temas referentes a higiene y seguridad con el personal de mando medio para así poder tener una visión directa

¹⁰Sierra Bravo. Metodología de la investigación social. Teoría y ejercicios, Madrid, 2005.

de una persona involucrada seriamente con la empresa, su cultura y sus empleados. La entrevista permite interactuar de maneras diferentes con las personas; no solamente se pretende hacer preguntas sobre los aspectos que interesan para el estudio sino que debe comprenderse el lenguaje de los participantes y apropiarse del significado que éstos le otorga al ambiente natural donde desarrollan sus actividades.

Por cómo está compuesta la estructura jerárquica de la empresa y guiado por los objetivos de nuestro trabajo, quienes serán tomados en cuenta como los “mandos medios” son los supervisores de las líneas de producción. La empresa está compuesta por 4 áreas diferenciadas de trabajo en las cuales hay un supervisor por área.

- **Cuestionarios a empleados de planta**

Hemos utilizado el cuestionario como técnica básica que nos permitió la recolección de información considerada pertinente para abordar los objetivos del trabajo. Este instrumento se asocia a enfoques y diseños de investigación típicamente cuantitativos porque se construye para contrastar puntos de vista, porque su análisis se apoya en el uso de estadísticas que pretenden acercar los resultados en unos pocos elementos (muestra) a un punto de referencia más amplio y definitorio (población) y, en definitiva, porque suelen diseñarse y analizarse sin contar con otras perspectivas que aquélla que refleja el punto de vista del investigador.

CAPITULO IV

RECOLECCIÓN DE

DATOS

OBSERVACIÓN DIRECTA

La primera herramienta utilizada como medio de recolección de datos fue la observación directa en planta; para la realización de esta tarea se pidió autorización al gerente de planta quién accedió al pedido sin problema alguno. Este procedimiento se realizó en el turno mañana durante el momento en el cual los operarios se encontraban en un receso para desayunar.

Se prestó principal atención a todo aquello que pueda servir como indicador que demuestre la falta de seguimiento y compromiso con la política de higiene y seguridad. Ítems claves como las falencias en los medios de comunicación dispuestos y el poco interés en la opinión de los trabajadores fueron los destacados mediante el análisis de esta herramienta. Si bien existe un buzón de sugerencias y opiniones para los operarios, el mismo está dispuesto en un ventanal de la oficina del gerente de planta por lo cual nadie se atreve a usarlo por temor a quedar expuestos.

Otra de las cosas que debe remarcarse es el estado en el cual se encuentran todos los letreros y carteles asignados a lo relativo a seguridad. Los mismos se hallan dispuestos en lugares en los cuales las personas no tienen acceso visual fácil, no están iluminados correctamente, son viejos y tampoco poseen información actualizada y relevante, etc. (*Ver fotografías a continuación*). No es necesario analizar esto profundamente para entender que ya forman parte del “día a día” de las personas en la organización y terminan siendo objetos que se encuentran allí sin cumplir ninguna función.

A continuación presentamos algunas de las imágenes registradas en la empresa a través de las cuales se materializa la observación que reflejan lo expresado:



Fotografía N° 1: En esta imagen puede verse un cartel muy viejo y descuidado que hace referencia a la utilización de los elementos de protección personal. Al preguntar por este cartel, nos comentaron que se encuentra hace más de 15 años en la empresa y nunca recibió mantenimiento alguno.



O como puede verse en esta fotografía (Fotografía N°2), el cartel está dispuesto en la parte trasera de una máquina de trabajo. No es el lugar óptimo para su colocación dado a que los trabajadores no tienen una visual directa del mismo.



En la siguiente imagen (*Fotografía N°3*) puede apreciarse como dos carteles referentes a higiene y seguridad quedan totalmente tapados a la vista por maquinarias de trabajo. Y un tercer cartel se encuentra ubicado en un lugar muy elevado donde no puede ser apreciado correctamente.



La siguiente (*Fotografía N°4*) deja ver como los carteles se encuentran ubicados en zonas en las cuales la iluminación no es la correcta por lo cual pasan desapercibidos en la planta de trabajo.



La Fotografía N°5 muestra como un cartel dispuesto en uno de los ingresos a los galpones de trabajo está mal ubicado justo detrás del sector de "scrap". Generalmente aquí puede verse una pila de materiales que tapan dicho letrero de seguridad.

Otra observación detectada es que durante la realización de las rondas de observación, lo que debemos destacar es la falta de ejemplo que dan las personas que deberían ser justamente quienes más cumplan las normativas de higiene y seguridad. No es algo inusual ver al gerente de planta circulando por la misma sin contar con los elementos de protección personal y, como por si fuese poco, reprimiendo a aquellos operarios que no los utilizan. También se puede observar como la alta dirección realiza rondas de presentación con invitados externos por la planta sin la utilización de elementos de protección personal.

MODELO DE ENTREVISTAS A MANDOS MEDIOS

¿Se realizan reuniones entre directivos y mandos medios sobre temas de seguridad e higiene?

¿Tiene conocimiento de la existencia de la política de seguridad e higiene?

CAPACITACIÓN

¿Se realizan capacitaciones sobre seguridad e higiene a los trabajadores?

¿Consideran que los temas a tratar son de utilidad? ¿Creen que han producido los efectos deseados?

¿Cada cuánto tiempo se realizan?

COMUNICACIÓN

¿Qué medios de comunicación se utilizan para transmitir novedades sobre seguridad e higiene?

¿Qué medios utilizan para concientizar al personal?

¿Creen que son suficientes?

¿Se permite el aporte del personal sobre temas de seguridad e higiene? ¿Todos sus cuestionamientos han tenido respuesta y solución?

CONTROL

¿Se controla diariamente la utilización de los elementos de protección de personal? ¿En caso de haber sido corregido el error, se vuelve a repetir?

¿Se lleva un registro actualizado de los siniestros laborales?

COMPROMISO

¿De qué manera usted se compromete a garantizar que la política de seguridad e higiene se cumpla?

¿Considera que existe un verdadero compromiso de los directivos sobre el tema en cuestión?

ENTREVISTAS SEMI-ESTRUCTURADAS A MANDOS MEDIOS

Se realizaron encuentros de charla y discusión con 3 de los 4 supervisores de línea. El debate fue iniciado con la temática de Higiene y Seguridad para luego abordar con más especificidad la política en sí. Anteriormente a estas reuniones se les informó a los entrevistados el motivo de dicha entrevista, y se les pidió total seriedad, compromiso y sinceridad, a lo cual accedieron totalmente. También les fue comunicado a través del gerente del área de Recursos Humanos que este trabajo sería presentado a la alta dirección a modo de mejorar las condiciones de Higiene y Seguridad por lo cual se necesitaba una participación plena en el tema.

Estas reuniones fueron realizadas durante sus horarios de trabajo, en el turno mañana, y la duración aproximada de las mismas de 30 – 40 minutos.

Se tomaron las diversas respuestas (que serán analizadas en el próximo capítulo de este trabajo) de las 3 entrevistas y se realizó un informe final. Los tópicos más tocados por los supervisores fueron: utilidad y periodicidad de las capacitaciones, faltas de medio de comunicación para los operarios y falta de interés de la alta dirigencia por ciertos aspectos claves respecto a Higiene y Seguridad.

MODELO DE CUESTIONARIO PARA OPERARIOS

Córdoba, 11 de Julio de 2014

Trabajo de proyecto de grado para Instituto Universitario Aeronáutico

El siguiente cuestionario es totalmente anónimo y tiene fines educativos. La identidad de las personas participantes no será divulgada bajo ningún aspecto.

Por favor indique con una "X" la respuesta correcta. Las mismas son excluyentes es decir que solamente puede existir UNA respuesta correcta a la pregunta.

PERSONAL DE PLANTA. TEMA : GESTIÓN DE LA POLÍTICA DE SEGURIDAD E HIGIENE

- 1-¿Conoce la política de Higiene y Seguridad de la empresa? Si No
- 2-¿Considera que la empresa le da importancia al tema de seguridad? Si No
- 3-¿Considera que la empresa aplica la política de higiene y seguridad? Si No
- 4-¿Comprende la política de Higiene y Seguridad? Si No
- 5-¿Por qué medio llegó a conocerla? Inducción Capacitación
 Carteles Otro ¿Cuál? _____
- 6-¿Encuentra útiles los carteles referentes a Higiene y Seguridad en planta? Si No
 Si la respuesta es "No", ¿Por qué? _____
- 7-¿Conoce los riesgos a los cuales se expone en el trabajo? Si No
- 8-¿Provee la Empresa elementos de protección personal? Si No
- 9-¿Considera que los elementos son los adecuados para el riesgo a cual se expone? Si No
 Si la respuesta es "No", ¿Por qué? _____
- 10-¿Conoce los medios para realizar reclamos acerca de los elementos que utiliza? Si No
- 11-¿Y acerca de los procedimientos o tareas que podrían ser más seguros? Si No
- 12-Cuando hace un reclamo, ¿se soluciona dicho problema? Si No
- 13-¿Puede solicitar un elemento de protección específico? Si No
- 14-Cuando tiene dudas, ¿a quién consulta? Compañeros Supervisores
 Otros Si la respuesta es "Otros", ¿Quién? _____
- 15-¿Las condiciones de seguridad en su puesto de trabajo son las adecuadas? Si No
 Si la respuesta es "No", ¿Por qué? _____
- 16-¿Se realizan capacitaciones frecuentes respecto a seguridad industrial? Si No
 ¿Cada cuánto? _____
- 17-¿Le resultan útiles dichas capacitaciones? Si No
 Si la respuesta es "No", ¿Por qué? _____
- 18-¿Cumple la empresa con todo lo prometido en cuanto a seguridad? Si No

RESPUESTAS DE CUESTIONARIOS REALIZADOS A OPERARIOS (resumen)

A continuación se presenta una tabla que resume las diversas respuestas de los operarios. Se deberá trabajar principalmente con aquellas marcadas en rojo que denotan una falencia en algún aspecto relacionado con los objetivos de este trabajo y con la política de higiene y seguridad de la empresa.

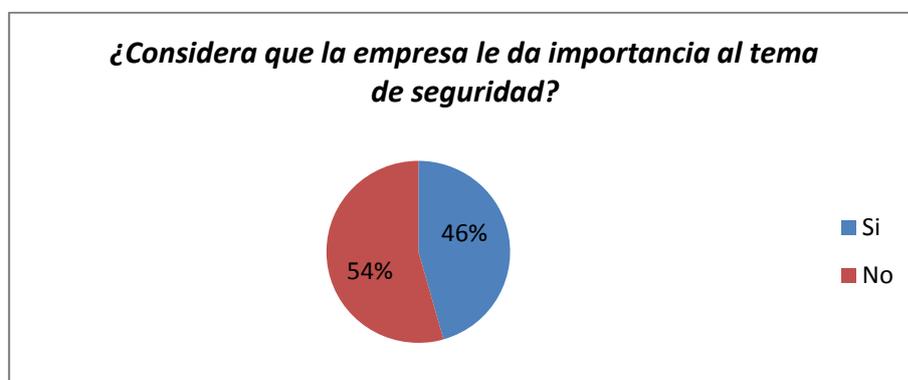
Nº	PREGUNTA CUESTIONARIO	SI	NO		
1-	¿Conoce la política de Higiene y Seguridad de la Empresa?	87%	13%		
		SI	NO		
2-	¿Considera que la empresa le da importancia al tema de seguridad?	46%	54%		
		SI	NO		
3-	¿Considera que la empresa aplica la política de higiene y seguridad?	11%	89%		
		SI	NO		
4-	¿Comprende la política de Higiene y Seguridad?	79%	21%		
		INDUCCIÓN	CAPACITACIÓN	CARTELES	OTROS
5-	¿Por qué medio llegó a conocerla?	50%	25%	17%	8%
		SI	NO		
6-	¿Encuentra útiles los carteles referentes a higiene y seguridad en planta?	42%	58%		
		SI	NO		
7-	¿Conoce los riesgos a los cuales se expone en el trabajo?	94%	6%		
		SI	NO		
8-	¿Considera que los elementos de protección entregados son los adecuados para el riesgo a cual se expone?	70%	30%		
		SI	NO		
9-	¿Conoce los medios para realizar reclamos acerca de los elementos que utiliza?	26%	74%		
		SI	NO		
10-	¿Y acerca de los procedimientos o tareas que podrían ser más seguros?	16%	84%		
		SI	NO		

11-	Quando hace un reclamo, ¿se soluciona dicho problemas?	36%	64%	
		COMPAÑEROS	SUPERVISORES	OTROS
12-	Quando tiene dudas, ¿a quién consulta?	25%	68%	7%
		SI	NO	
13-	¿Las condiciones de seguridad en su puesto de trabajo son las adecuadas?	39%	61%	
		SI	NO	
14-	¿Se realizan capacitaciones frecuentes respecto a seguridad industrial?	65%	35%	
		SI	NO	
15-	¿Le resultan útiles dichas capacitaciones?	18%	82%	
		SI	NO	
16-	¿Cumple la empresa con todo lo prometido en cuanto a seguridad?	23%	77%	

Respuestas de los distintos puntos.

1- Respecto al grado de difusión real de la política de Higiene y Seguridad en la planta de trabajo, el 13% de las respuestas fueron negativas. Esto demuestra que el trabajo de difusión realizado no es el óptimo, pero dista mucho de ser un problema mayor a tratar.

2- En cuanto a la importancia que le brinda la alta dirigencia a lo referente a higiene y seguridad, la respuesta fue que más de la mitad de los encuestados respondió que no se le da importancia al tema de higiene y seguridad en la empresa. Esto es acorde con los altos niveles de accidentes laborales que presenta la organización y es lo que pueden ver los operarios en la planta.



3- En lo que respecta a la aplicación de la política de higiene y seguridad por parte de la alta gerencia, queda a la vista que la mayoría de los empleados considera que no se aplica. Esta respuesta demuestra que el interés y compromiso que refleja lo realizado por la alta gerencia, es negativo en el pensamiento de los operarios.



4- La respuesta en cuanto a la manera de presentar la política de higiene y seguridad ante los operarios, estos afirmaron en su mayoría comprender lo que expresa la política de higiene y seguridad, pero no en su totalidad; este es otro punto clave a trabajar, ya que el cumplimiento de los objetivos en materia de prevención va asociado directamente a esto. Las personas no pueden llevar a cabo directivas brindadas sino comprenden a lo que hacen referencia, ni el motivo del por el cual se les exigen.

5- En cuanto a las principales herramientas con las que cuenta la organización a modo de hacer llegar las políticas de Higiene y Seguridad a los empleados, se puede ver que quedan impactados por lo referente a la higiene y seguridad luego de la inducción brindada por la empresa. En ese momento se entrega a toda persona que ingrese a trabajar en la empresa un pequeño manual en el cual se informa acerca de las políticas y del reglamento interno de la empresa. El conocimiento de esto puede ayudar a trabajar sobre los momentos claves en los cuales los operarios aprenden acerca de estos ítems

Quienes contestaron la pregunta indicando la respuesta "Otro" hacían referencia principalmente a su supervisor directo.

6- Si bien se puede observar que el aporte de la cartelera referente a los temas de higiene y seguridad no es un ítem clave en cuanto a su difusión y conocimiento, sí es necesario mencionar que es una de las principales herramientas que hay para recordar día a día a los empleados acerca de estos.

Dentro de los motivos otorgados por los empleados para dicha respuesta caben destacar: “Se encuentran mal ubicados”; “No contienen información actualizada” y “Son viejos y en algunos casos están oxidados”.

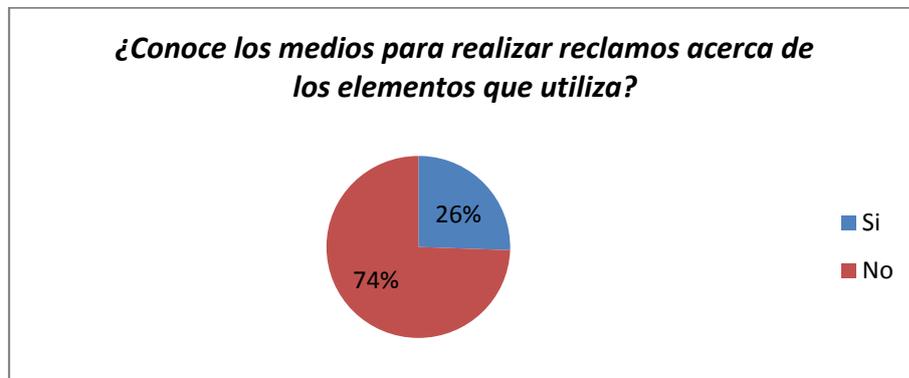


7- Con respecto al nivel de conocimiento en cuanto a los riesgos que están expuestos, la mayoría de los operarios conoce a lo que se expone, aunque se ve claramente que no están conscientes del nivel de peligro de los mismos al no utilizar los elementos necesarios y a realizar su trabajo transgrediendo normas y procedimiento necesarios para evitar cualquier acto seguro. Esto se puede deber a una falta de compromiso por parte de toda la empresa, por lo tanto se deberían revisar que estrategias utilizar para concientizar como un valor a internalizar a la seguridad e higiene.

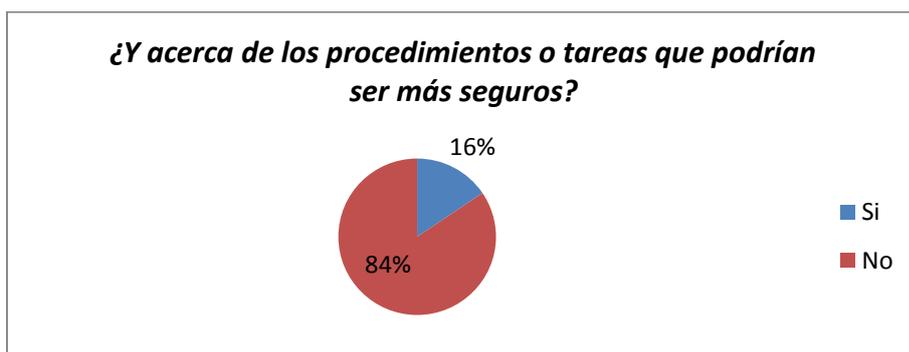
8- En lo referente a la opinión de los empleados acerca de los elementos de protección personal que la empresa les provee, no se encuentran conformes y consideran que no son adecuados los elementos de protección que se les brinda. Dieron como principales motivos la “mala calidad de los productos” y de que algunos de elementos “no cumplen con su función”.

9- En cuanto al interés de la alta dirigencia y los supervisores en la opinión de los trabajadores, acerca de los elementos de protección personal, los mismos

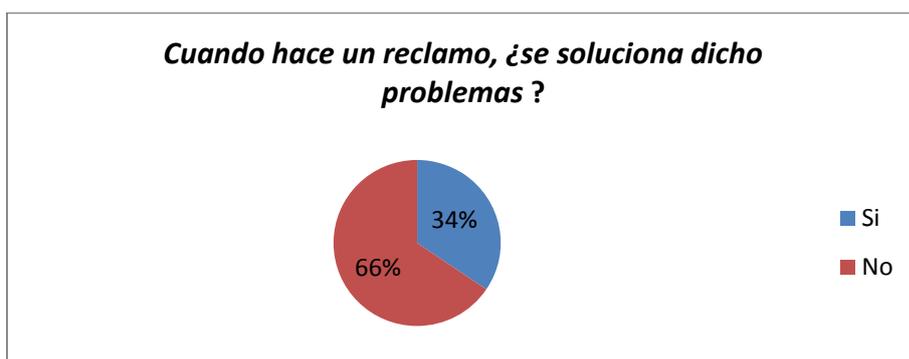
mencionan en su mayoría no conocer los medios disponibles como para realizar sus reclamos.



10- La opinión de los empleados de planta, acerca de los procedimientos que se realizan en la línea de producción no es tomada en cuenta por los supervisores ni por la alta gerencia.



11- Un alto nivel de los encuestados informa que sus reclamos y pedidos no son tomados en consideración. Esto es congruente con el pensamiento demostrado en las preguntas anteriores; las opiniones de los operarios de planta no son utilizadas de manera correcta ni tenidas en cuenta por los supervisores o la alta gerencia.



12- Más de 25% de la muestra tomada para realizar esta entrevista no toma a su supervisor directo a quién debe responder directamente como la persona que está allí para ayudarlo y solucionar sus dudas. Por otra parte estas personas tampoco son el ejemplo en cuanto a lo referente a higiene y seguridad.

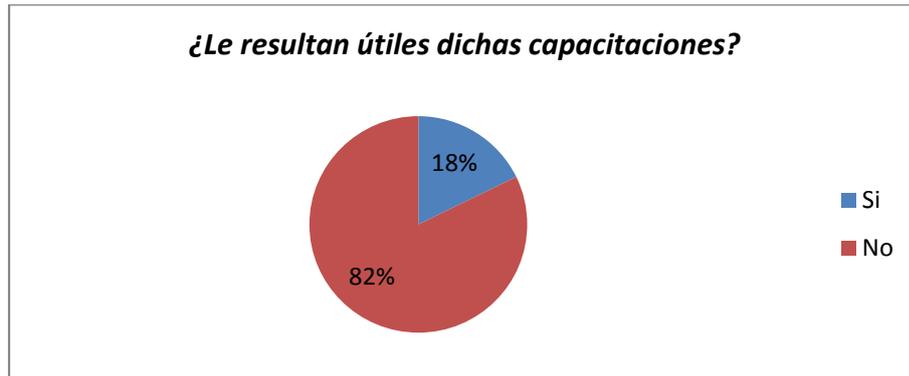
13- Con respecto al nivel de conformidad con las condiciones de trabajo, más del 60% de las personas a las cuales se realizó la encuesta, indicaron que las condiciones de trabajo no son las adecuadas y, dado a que los medios de comunicación existentes no son los adecuados para que los empleados expresen su manera de pensar con tranquilidad, esta disconformidad no se da a conocer.

Si bien esto no incide directamente en los objetivos de la intervención siempre es necesario conocer lo que piensan los empleados acerca de lo que se está estudiando.



14- La mayoría de los encuestados contestaron que se realiza una capacitación promedio cada 6 meses. Este es un tema importante dado a que la formación de los operarios en lo referente a higiene y seguridad es clave para la posible prevención de accidentes laborales

15- Más del 80% respondió que no son útiles las capacitaciones que se brindan. Este aspecto debe ser mejorado dado a que es una de las principales herramientas para trabajar con higiene y seguridad. Al contestar “¿por qué?” no resultan útiles, las principales respuestas fueron referidas a: “lo enseñado no es aplicable en la empresa”, “se dictan los mismos contenidos siempre”.



16- El nivel de compromiso que tiene la empresa con la higiene y seguridad desde el punto de vista de los operarios es bajo, debido a que más del 75% de los encuestados contestaron que la empresa no cumple con lo prometido en cuanto a higiene y seguridad. Esto debe ser modificado de alguna manera, ya que sin el ejemplo de los mandos de dirección es muy difícil lograr el compromiso de los empleados de planta.



CONCLUSIÓN GENERAL DE LAS PREGUNTAS

Cabe destacar que las medidas y políticas referentes a la seguridad de los empleados deberían ser conocidas por todo el personal de la organización y no solo por algunos, debido a que una falta de conocimiento de una sola persona, puede ocasionar grandes consecuencias irreparables.

En cuanto a lo que respecta a la comunicación, el personal menciona que los medios visuales de comunicación, en lo referente a higiene y seguridad son mal tratados en la organización. O sea, no existe un proceso de Gestión de la Comunicación.

Por otra parte se menciona la falta de conocimiento y de medios para realizar reclamos, y también el hecho de que la mayoría de las opiniones de los trabajadores no son tenidas en cuenta. Este es uno de los puntos claves a trabajar dado a que conlleva consigo muchas otras cargas para la empresa (motivacionales principalmente). No solamente demuestra que no se está aprovechando la experiencia de los empleados en materia clave de higiene y seguridad, sino también deja ver el poco interés que se da a su palabra. Esto afecta la motivación de los trabajadores ya que su opinión no es tenida en cuenta en esta temática tan importante. Este ítem va a ser una mejora clave que puede presentarse ya que el conocimiento de tipo práctico con los que cuentan los operarios puede ser un aspecto muy relevante para las mejoras en materia de higiene y seguridad.

Por otro lado es necesario tener en cuenta la importancia de la capacitación al ingreso, debido a que este es un momento crucial para explicarle al trabajador la metodología de trabajo, la forma de su cuidado y como brindar la seguridad a sus compañeros; para ello además es necesario que posean un capacitación continua, considerando aquí por lo general es de 1 cada 6 meses, este hecho se debería evaluar para que las mismas no sean tan esporádicas y puedan concientizar al personal en forma permanente. También es importante mencionar que no siempre los temas de capacitación que se eligen son los adecuados, debido a que gran parte del personal mencionó que no le son de demasiada utilidad. Pensamos que esto se debe a que en los Planes de Capacitación, no se pregunta al personal, los temas de su interés, para anexarlos al Plan.

Finalmente se señala la falta de importancia, de aplicación y compromiso de la alta dirigencia a temas concernientes de la política de seguridad e higiene; esto puede llevarnos a ver que los mismos operarios están conscientes del mal actuar de sus supervisores pero no expresan su opinión al respecto.

Sería muy importante que los directivos y los mandos medios sean los encargados de proporcionar la capacitación necesaria, para que los empleados vean realmente el compromiso.

CAPITULO V

ANALISIS DE DATOS Y

PROPUESTAS DE

MEJORA

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOLECTADA (DIAGNÓSTICO)

Los resultados obtenidos tras la aplicación de los diversos instrumentos arrojaron información fundamental tanto a nivel de diagnóstico organizacional como a nivel de diseño y elaboración de un plan de gestión para la reestructuración de la política de higiene y seguridad.

Una de las primeras falencias que develan dichos resultados está direccionada hacia la falta de organización y planificación en cuanto al manejo de los medios de comunicación interna usados hacia y por los empleados. La ausencia de medios que permitan la participación, integración, diálogo y construcción de una visión compartida se ven reflejados directamente en los niveles de motivación de los empleados, quienes expresaron a través de la encuesta la necesidad de promover interacción y participación en los procesos y en la forma en que la gerencia se comunica con su equipo de trabajo.

Si bien la misión de la organización menciona la mejora continua como uno de los objetivos a lograr, los resultados arrojados de las encuestas no demuestran que los operarios creen eso. En este punto debe observarse que no solamente los operarios de planta tienen una opinión negativa respecto al compromiso que demuestra la empresa con lo relativo a higiene y seguridad, sino también son los mandos medios y supervisores que opinan igual. Este tema fue tratado con mucho énfasis durante las entrevistas realizados.

En la misma dirección de análisis, Montich establece en su misión formar a todos los trabajadores para luego permitir la participación a través de sugerencias que puedan generar soluciones; sin embargo esto no sucede en la práctica. Las sugerencias que puedan llegar a aportar son raramente tenidas en cuenta y los reclamos que se realizan son regularmente en vano. Existe una verdadera necesidad de apertura de una comunicación ascendente, de modo que resulte un beneficio para conocer cuáles son las inquietudes que posee el personal y generar un sentido de pertenencia y fidelidad para con la empresa.

Por otra parte se debe considerar el tema de las capacitaciones como otra de las falencias claves en la organización, el alto nivel de accidentes laborales

deja en claro que el nivel de concientización de las personas es muy bajo. De más está decir que las capacitaciones no son las adecuadas y no cumplen el objetivo que persiguen. Es por ello que es necesario evaluar el contenido, las condiciones en las cuales se dictan, las personas encargadas de las capacitaciones, etc. a modo de perfeccionar las prácticas laborales en materia de seguridad e higiene.

Otro aspecto importante a tener en cuenta es que si bien las ART deberían tener una mayor influencia en todos los tópicos que hacen referencia a Higiene y Seguridad, pudimos apreciar en las entrevistas realizadas que no tiene un peso real en Montich. No se realizan controles por parte de la ART Galeno (solamente el control médico anual), ni Montich tampoco le solicita ningún tipo de asistencia en cuanto al control y optimización de Higiene y Seguridad.

Para finalizar y teniendo en cuenta la información precedente, la alta gerencia de Montich posee un compromiso muy débil referido a temas en seguridad e higiene, lo cual hace muy complicado que el trabajo actual se torne en un trabajo seguro y saludable. Más allá de lo expresado verbalmente por los gerentes y directivos, las acciones que se realizan (o no se realizan) hacen que los empleados tengan un mal concepto con respecto al compromiso de la organización para con su integridad.

PROPUESTAS DE INTERVENCIÓN

Luego de analizada toda la información extraída mediante las diversas herramientas presentadas, proponemos las siguientes posibles mejoras a los fines de solucionar ciertos aspectos que no se dispersen de los objetivos propuestos.

Es de suma importancia destacar que la participación y el compromiso de la alta dirección es un factor clave para la concreción de todas las propuestas aquí realizadas. No solamente el acompañamiento económico y motivacional, sino la real comprensión por parte de los mismos generará que estos aspectos sean tomados realmente en cuenta por todos los empleados de la Organización.

Todo posible plan de mejora debe ser analizado, estudiado, y recién entonces propuesto a la dirección para su aprobación y posible puesta en marcha. De esta manera se logrará un compromiso mayor por parte de los dirigentes y el entendimiento real de por qué se están realizando dichos optimizaciones. Este punto es clave y deberá ser tenido en cuenta para cualquier plan de mejora aquí propuesta.

COMUNICACIÓN

Dentro de una estrategia de comunicación interna se deben contemplar espacios en donde la retroalimentación permita a los empleados manifestar sus necesidades a través de concertaciones que generen acuerdos e ideas que permitan mejorar las condiciones laborales. La comunicación formal y directa se debe afianzar a través de medios que permitan el flujo de comunicación ascendente y participativa. De igual forma, los mensajes que surjan en todas las direcciones deberán centrarse en comportamientos y situaciones concretas, mantenerse en el terreno de lo impersonal y realizarse en el momento preciso y oportuno.

Se proponen como posibles mejoras en este aspecto:

- La creación de un buzón de sugerencias anónimo y ubicado en un lugar en el cual los empleados puedan utilizarlo sin sentirse observados. Esta

herramienta será revisada por un responsable designado de comunicación interna quincenalmente para así analizar las sugerencias de los trabajadores y evaluar su posible implementación, la misma será contemplada por el departamento de Recursos Humanos y dirección. Se podría realizar organizando concursos sobre temas concretos y responder al empleado en períodos cortos de tiempo para no disminuir su motivación en la participación. Se debería garantizar su seguimiento y promocionar para que sea eficaz, premiando de alguna manera al participante. Este dispositivo permitirá que los empleados puedan emitir sus opiniones y sugerencias en cuánto a métodos, condiciones de trabajo y sobre mejoramiento de la calidad. Siendo necesario enmarcar el procedimiento para evitar que se convierta en buzón de reclamaciones.

- Elaborar una revista interna mensual formativa e informativa con un número no mayor a 15 páginas de manera de no cansar al lector, tanto para las personas que conforman la organización como para el cliente externo, creada por la dirección de la comunicación con sugerencias de profesionales competentes, teniendo en cuenta el aporte del personal. Se utilizaría para aumentar la motivación, el sentido de pertenencia, el compromiso. Debería saber transmitir lapolítica, lacultura de la empresa y una buena imagen pública, para captar la atención del cliente en general. Procurando además encontrar en este medio una información espejo que refleje al personal. Este mecanismo propuesto tiene la ventaja de presentar una diversidad de contenido, permite además ofrecer informaciones argumentándolas.

- Se deberán estudiar las cuestiones relativas a la ubicación, luminosidad, atracción, información, etc. de las carteleras para utilizar correctamente esta herramienta y mantener activa la percepción del personal. Se propone la actualización de la información y la relocalización de los carteles tras un periodo de tiempo quincenal a modo de mantener a los empleados atentos a los mismos

- Instaurar un panel de novedades ubicado al lado del sector reloj, es decir en un lugar de paso obligado que contenga información variada acerca de los empleados (fechas de cumpleaños, nacimiento de hijos, etc.). Esto captará la atención de los operarios, quienes luego podrán leer alguna información complementaria de la empresa referente a temas como Higiene y Seguridad,

fechas de cobro, es decir informaciones comunicadas al personal por la dirección e informaciones legales obligatorias fijadas por Ley. Para su colocación debe haber un responsable fijo para que cuide su mantenimiento diario, las informaciones que coloque no deberían ser extensas, tendría además que preocuparse de que sea atractivo y legible para todo el personal. Este mecanismo tiene la ventaja de la facilidad de su ejecución por el poco costo y es rápido de realizar asimismo da la flexibilidad de difundir todo tipo de informaciones exclusivas.

Ambas actividades se deben realizar previo conocimiento y consentimiento de la Dirección acerca del contenido de los mismos y solicitar alguna sugerencia para obtener su participación y compromiso.

- Realizar feedback al iniciar y finalizar la jornada laboral, de manera que se genere una comunicación flexible oportuna entre lo formal e informal. Esta retroalimentación sería necesaria ante cualquier falta de claridad en la política de Seguridad e Higiene y en los procesos de trabajos, también para identificar oportunidades de crecimiento y aprendizaje.

- Establecer un modelo de flujo de comunicación interno de la fábrica (tanto ascendente como descendente), en donde la información pueda transitar de forma más direccionada y correcta. Esto podrá ser puesto en práctica previo análisis de los diversos métodos posibles y la selección del que se crea óptimo para la situación de la empresa.

- Detallar claramente y difundir entre los trabajadores cuales son los medios correctos que deben ser utilizados para plantear las dudas y/o reclamos a los superiores. Esto debe ir de la mano con el modelo de flujo de comunicación interno que se propone sea constituido en este trabajo. Establecer una línea de comunicación que incluya soluciones a los distintos problemas que surjan del personal.

- Crear un comité de comunicación interna conformada por algunos de los supervisores directos, de manera de no pasar por desapercibido puntos que

perjudicasen a toda la planta, y luego pasar novedades al área de recursos humanos.

Para estos dos últimos temas, sería muy importante implementar un Sistema de Auditorías Periódicas y Permanentes. Los Auditores Internos tienen que ser capacitados usando las Normas ISO 19.100, sobre todo, para garantizar la independencia de los Auditores.

CAPACITACIÓN

La correcta utilización de la herramienta de capacitación debería lograr un índice de concientización más elevado en los empleados. El análisis de las encuestas deja ver que la inducción es una de las principales fuentes en las cuales se enseña acerca de higiene y seguridad; entonces, es clave el trabajo sobre esta herramienta.

De las respuestas de los empleados a los cuestionarios puede analizarse que si bien se les enseña acerca de higiene y seguridad, lo enseñado no es aplicable a la empresa por falta de infraestructura, tiempo o compromiso de la alta gerencia. Un ejemplo de esto expresado por los trabajadores es que nunca se realizaron las pruebas ante caso de incendios más allá de ser uno de los puntos trabajados en las capacitaciones. También se realizan capacitaciones acerca de la correcta postura para la utilización de ciertas maquinarias que no se pueden aplicar en la empresa por falta de espacios y otras herramientas.

Es por esto que las propuestas de mejora en cuanto a capacitación se basan en:

- Generar un plan de inducción integral que abarque principalmente un ítem referido a higiene y seguridad. Dado a que esta instancia está demarcada como uno de los puntos principales en la cual se da a conocer lo relativo a prevención de accidentes, la correcta utilización de esta herramienta es básica. Es necesario lograr conciencia en los trabajadores a partir de videos, charlas, ejemplos reales, etc.

- Adaptar toda capacitación a un plan real de higiene y seguridad y comprometer a la Dirección en verificarlo y aprobarlo. Toda capacitación debe

comenzar por el análisis de las necesidades reales de capacitación y las posibilidades de adaptar lo enseñado al lugar de trabajo. Actualmente las mismas son: falta de concientización, de conocimiento, aceptación y seguimiento de la política de higiene y seguridad. El responsable de área será el encargado de esta función, utilizando técnicas como discusiones en grupo en el que permita una alta implicación potencial de los participantes para luego transmitir las falencias al Responsable de Capacitación e incorpore en el programa de capacitación, es importante que puedan trabajar de forma conjunta para no dejar ningún detalle al azar.

- Plantear como objetivo el incremento y refuerzo de los niveles de sensibilización, concientización y compromiso sobre la seguridad e higiene. Sería conveniente que los mismos los establezca el encargado de área durante la identificación de necesidades para tener un mayor nivel de precisión sobre lo que hay que capacitar, asesorándose por el responsable de capacitación.

- Programar metas a corto plazo (Ej. capacitar en el plazo de 1 año a todos los niveles de la organización sobre sensibilización y concientización) y metas a largo plazo (Ej. reducir en el término de cinco años el 60 % de los siniestros laborales).

- Establecer quién será el encargado de dictar las capacitaciones, que destrezas técnicas, analíticas, de diseño y de comunicación, deberá tener para cumplir su rol, dónde y con qué material.

- Realizar una elección adecuada y correcta de los diversos contenidos para todos los niveles de la capacitación. Ciertos aspectos a trabajar serán seguridad e higiene laboral, cultura de prevención, concientización, sensibilización y prevención de accidentes, comunicación efectiva organizacional, utilización de elementos de seguridad y ropa de trabajo, utilización de maquinarias y equipos, uso de elementos de protección del personal, ergonomía, identificación de riesgos por parte de los trabajadores, conocimientos sobre incidente, accidente y enfermedades, relaciones con la ART, riesgos vitales (in Itínere), etc.

- Para las capacitaciones de nivel directivo y mandos medios, además de esos contenidos se tendrán en cuenta otros relativos a la gestión de los recursos humanos y de la manera de tratar con las personas. Como ejemplos puede tomarse estilos de liderazgo, comunicación, motivación, etc.

- Dar la posibilidad al participante de emitir la opinión luego de la capacitación y sugerir posibilidades de mejora. Esto se realizará a través de encuestas cerradas y anónimas en las cuales el capacitado deberá responder una serie de preguntas acerca de los contenidos, el capacitador, el espacio físico, la utilidad real, etc. de la capacitación. Será evaluado por el departamento de RRHH al poco tiempo de realizadas.

- Coordinar en conjunto con la ART (Galeno) ciertas capacitaciones necesarias y útiles. Utilizar correctamente esta herramienta ART ya que una de las funciones de esta es brindar asesoramiento y asistencia técnica a los empleadores en materia de prevención de riesgos del trabajo y que no se utilice solo para controles médicos.

A continuación presentamos dos gráficos de Gantt en los cual se proponen planes de capacitaciones tanto para operarios como para mandos medios y directivos. Si bien son capacitaciones cortas, este trabajo de instrucción no ocupa ese plazo de tiempo. La concientización, sensibilización, y comprensión real de la cultura de prevención debe darse desde el ingreso de un trabajador a la empresa y durante todos los momentos en la misma.

Se propone en primer medida trabajar con los mandos medios y directivos para que ellos sean quienes impulsen el cambio y esta cultura de prevención luego de comprender su importancia.

DIAGRAMA DE GANTT
PLAN DE CAPACITACIONES PARA MANDOS MEDIOS Y DIRECTIVOS EN MAXION MONTICH S.A

TIEMPO ESTIMADO: TRES MESES

ACTIVIDADES	ENERO SEMANAS				FEBRERO SEMANAS				MARZO SEMANAS			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
PLANEACIÓN DE LA CAPACITACIÓN												
Detección y análisis de necesidades												
DISÑO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN												
Establecer Objetivos generales y específicos												
Contenidos												
Sensibilización, concientización y prevención de accidentes												
Normas ISO 19100, importancia y aplicación												
Seguridad e higiene laboral												
Gestión efectiva de RRHH												
Estilos eficientes de liderazgo												
Comunicación efectiva organizacional												
Cultura y transmisión de cultura de prevención												
ART, costos y usos												
Auditorías y control diario en planta.												
Análisis de técnicas de instrucción												
Análisis de recursos didácticos												
Factibilidad económica												
Factibilidad operativa												
EJECUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN												
Selección de técnicas												
Selección de recursos didácticos												
Aplicación efectiva de capacitación												
EVALUACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN												
Conocimientos												
Habilidades												
Actitudes												
Reacciones												
SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACIÓN												
Elaboración de informe												

DIAGRAMA DE GANTT
PLAN DE CAPACITACIONES PARA OPERARIOS EN MAXION MONTTICH S.A

TIEMPO ESTIMADO: TRES MESES

ACTIVIDADES	ENERO				FEBRERO				MARZO			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
PLANEACIÓN DE LA CAPACITACIÓN												
Detección y análisis de necesidades												
DISEÑO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN												
Establecer Objetivos generales y específicos												
Contenidos												
Sensibilización, concientización y prevención de accidentes												
Normas ISO 19100												
Seguridad e higiene laboral												
Utilización de elementos de seguridad												
Cultura de prevención												
Comunicación básica organizacional												
Accidentes en itinere y prevención												
ART												
Análisis de técnicas de instrucción												
Análisis de recursos didácticos												
Factibilidad económica												
Factibilidad operativa												
EJECUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN												
Selección de técnicas												
Selección de recursos didácticos												
Aplicación efectiva de capacitación												
EVALUACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN												
Conocimientos												
Habilidades												
Actitudes												
Reacciones												
SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACIÓN												
Elaboración de informe												

POLÍTICA

Al leer la política de higiene y seguridad presentada por la empresa (Capítulo I) y analizar las respuestas de los trabajadores a los cuestionarios realizados, puede verse claramente como la falta de compromiso de la alta dirigencia es un tema a trabajar. Puntualmente en el aspecto de la política en sí, los diversos ítems planteados en la política generan una contradicción en los trabajadores ya que no son cumplidos siquiera por los directivos.

Si bien se encuentra bien redactada y difundida, al no poder ser practicada por los trabajadores por motivos ajenos a ellos (falta de insumos, capacitación, herramientas, etc.) pierde la validez y es muy poco probable que se cumplan los objetivos que se proponen. Para mejorar estos aspectos se propone:

- Realizar una reunión de los directivos y alta dirigencia de Montich previa capacitación de las normas ISO 19100, junto con profesionales de Seguridad e higiene, para trabajar conjuntamente sobre la política de higiene y seguridad, y plantear los puntos más importantes de la misma. Lograr que su participación sea mayor en este tema para otorgar una mayor involucramiento y concientización.

- Establecer una política clara y concisa que indique cuales son las reglas y directrices básicas acerca del comportamiento esperado sobre prevención de riesgos. Ésta no debe permitir ningún tipo de duda ni contemplar ambivalencias.

- Modificar aquellos dictámenes de la política actual que, según el análisis realizado, no pueda ser cumplido o no tenga coherencia con la manera de actuar de los directivos.

- Pactar reuniones semestrales con los directivos y el personal jerárquico para ver la evolución y las posibles modificaciones a realizarse en la política de higiene y seguridad y poder mantenerla actualizada.

- Dar real participación a los trabajadores, para que expresen cuales son las causas por las cuales se producen tantos accidentes como enfermedades profesionales y tomarlas en cuenta para la redacción de la política.

CULTURA

Teniendo en consideración que para que la seguridad e higiene sea puesta en práctica en la empresa es necesario buscar métodos de concientización, es por ello que se plantean las siguientes propuestas:

- Desde la entrevista y luego en la inducción enseñar a los nuevos miembros el modo correcto de percibir, pensar y sentir una cultura de seguridad e higiene.

- Crear un manual que refleje los valores organizacionales en materia de seguridad e higiene como por ejemplo:

La responsabilidad: para asumir la obligación de responder por lo que se hace o deja de hacer, en el caso de no utilizar los elementos de protección o desviarse de los procedimientos seguros. Para afrontar las consecuencias de los malos actos. Para reconocer los errores, cumplir y hacer cumplir las normas.

La comunicación: de no dar nada por sentado y no suponer, más bien de buscar la información si no llega, por ejemplo en el caso de que surja un nuevo procedimiento o de la manera de manipular una nueva máquina.

La superación: poder dar cada uno lo mejor de sí mismo, de manera de generar nuevos y mejores resultados en el ámbito laboral.

La prevención: para realizar acciones seguras y eliminar o mitigar cualquier riesgo o enfermedad laboral.

La seguridad e Higiene: para proteger la integridad psico-física no solo de uno mismo, sino de todos los integrantes, como conciencia general.

La capacitación: como valor fundamental a fin de disminuir la ignorancia y la obsolescencia, teniendo en cuenta las necesidades reales.

Actualizar el manual mediante la participación y el trabajo en equipo, durante el período de adaptación del personal, de modo de establecer nuevas relaciones interpersonales. La participación a su vez incrementará el compromiso

dentro de la organización. Logrando que se actúe por convicción; con respaldo de la propia voluntad.

AUDITORÍAS

Se propone para no herir las sensibilidades, antes de comenzar el trabajo de auditoría explicar las razones y las modalidades de la auditoría, informándoles sobre quien llevará a cabo el estudio y para qué sirve.

Capacitación:

1. Designar quien realizará la auditoría, dónde y en qué momento.
Recomendamos que los mandos medios y directivos sean capacitados y participen en la realización de Auditorías Internas.
2. Identificar correctamente los temas a ser tratados y su real tratamiento con las capacitaciones propuestas.
3. Evaluar mediante diferentes herramientas como por ejemplo:
 - Encuestas y cuestionarios: Para lograr conocer el sentido y la utilidad de las capacitaciones para las personas que las reciben. También es necesario evaluar el grado de conformidad con los contenidos y los capacitadores.
 - Observación de puestos: Luego de otorgadas las capacitaciones, para verificar si existe alguna modificación cierta en las operaciones y procedimientos durante la ejecución de las actividades.
 - Utilizar criterios de evaluación internos, para conocer si se sintieron bien los participantes respecto de la capacitación realizada, y externos para ver si disminuyeron los índices de siniestros laborales, después de haberse capacitado.
4. Detección de falencias en los diversos planes de capacitación y generación de informe para luego ser tratado.

De esta forma, luego se debe analizar si se han mejorado los índices de siniestralidad y sus causas; y también poder evaluar si el programa cubre realmente las necesidades de la organización y si están empleándose métodos adecuados de aprendizaje.

Comunicación:

1. Designar el(los) responsable(s) de poner en marcha el Proceso de Comunicación Formal.
2. Identificar y examinar los procedimientos, dispositivos y herramientas de la comunicación a ser auditados, como por ejemplo:
 - Canales de comunicación utilizados. (Tanto ascendentes como descendentes)
 - Circuitos formales e informales de la comunicación.
 - Bloqueos y distorsiones que pudiese presentar la información.
 - Sistema de comunicación interna. Evaluación de la información y sus formas de expresión.
3. Elección de herramientas de auditoría de Comunicación, como por ejemplo:
 - Procedimientos cuantitativos y procedimientos cualitativos
 - Análisis semiótico del discurso, para abordar el estudio de los documentos escritos y cuestionarios con preguntas cerradas.
 - Retroalimentación por contacto personal frente a frente de forma periódica.
 - Realización de entrevistas y grupos de discusión con un máximo de no más de quince personas.
 - Observación de conductas, de la atmósfera que se percibe y de los comentarios.
4. Presentación de las falencias en esta temática a la Dirección (Revisión por la Dirección), para luego generar planes de Mejora Continua.

A través de este programa se podrá detectar el grado de conocimiento de las políticas, de los objetivos y de los procedimientos organizacionales. También la eficiencia en las comunicaciones, los medios adecuados o no utilizados; las necesidades cubiertas y las necesidades insatisfechas en materia de información.

RESULTADOS ESPERADOS

De acuerdo a las propuestas sugeridas se espera que disminuyan en primera instancia los índices de siniestralidad, mediante una mejor aceptación y reestructuración de la política de seguridad e higiene, que los niveles directivos adquieran una mayor implicación y compromiso sobre el bienestar de los operarios.

Lograr incorporar desde la inducción una cultura de seguridad e higiene y de prevención fomentando este valor primero en los responsables de la empresa y después en todos los trabajadores.

Mejorar la comunicación ascendente y descendente entre los diferentes niveles, mediante los métodos indicados y una cultura participativa. Que los empleados tengan las posibilidades de expresar sus opiniones y tener la respuesta suficiente para poder resolver sus inquietudes, de manera de mejorar la comunicación interna.

Se espera además lograr concientización de la importancia que esta temática merece por medio de capacitaciones que se realicen en toda la planta de la organización de manera de incrementar el interés y compromiso de la dirección mediante el estudio de temas de seguridad e higiene y de propiciar un trabajo en conjunto con las demás áreas, para mejorar la gestión en materia de prevención de accidentes y enfermedades laborales. Tener en claro además el estudio de las verdaderas necesidades de modo de elegir el contenido de la capacitación en forma correcta.

Por último mediante un trabajo adecuado de auditorías se podría analizar y comparar las conductas presentadas con las esperadas, implantando un Sistema de Indicadores de Gestión para medir los resultados.

CONCLUSIÓN

La gestión de la política de seguridad e higiene bien entendida reviste una importancia fundamental desde el punto de vista de la Dirección, de los trabajadores y el medio ambiente laboral, ya que conforma un valor agregado para la empresa, mediante la propagación de una cultura de seguridad e higiene desde el momento de la inducción, de una eficiente comunicación interna, ascendente y descendente, de una capacitación acorde a las necesidades reales y de un control y seguimiento correcto de las medidas que se realizan en torno al tema en cuestión.

De acuerdo a lo anterior, la empresa debe atender una de las funciones principales que es el hecho de proteger a su cliente interno, de promover una sensibilización y compromiso sobre la protección y cuidado personal, de modo que se entienda que la seguridad no solo se debe obtener dentro del ámbito organizacional, sino en todos los aspectos de la vida cotidiana.

Cambiar las actitudes y modos de conducta es una tarea diaria y continua, que requiere del ejemplo cotidiano de los niveles más altos y acciones eficientes que debe plantear la organización, solo así se obtendrá la creencia de que se deberá actuar por convicción, y no por el solo motivo de la existencia de una norma o ley, de no solamente tener al personal asegurado en una ART, de tener un responsable en seguridad e Higiene y de llevar un manual de instrucciones, sino de trabajar de forma cooperadora e integrada con todas las subdivisiones de la empresa de modo de evitar cualquier riesgo insalvable.

BIBLIOGRAFIA

Libros

- Aguilar Alfonso Siliceo. Capacitación y Desarrollo del Personal, Cuarta Edición. Editorial Limusa S.A, México, 2004.
- Chiavenatto Idalberto. Administración de recursos humanos. Editorial McGraw Hill, Bogotá, 1998.
- Fernández Collado Carlos. La comunicación humana. Editorial Mc Graw Hill, México, 2001.
- Goldhaber, Gerald M. Comunicación Organizacional, Editorial Diana, México, 1986.
- Hernández R., Fernández C. y Baptista P. Metodología de la Investigación, primera edición. Editorial Mc. Graw Hill. México, 1991.
- Nosnik Abraham. Comunicación y Gestión Organizacional, Universidad Autónoma de Bucaramanga, Bucaramanga, 1996.
- Piñuel Raigada, José Luis. Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones. Editorial Síntesis, España, 1997.
- Rementeria Piñones, A. Reflexiones sobre el Concepto de gestión de Información. Bibliográfica. Venezuela, 2007.
- Rodríguez G., Gil J. y García E. Metodología de la investigación cualitativa. Ediciones Aljibe. México, 1996.
- Rojas, Sonia Sescovich. El papel de la capacitación en la gestión del cambio y del conocimiento. Revista del CLAD Reforma y Democracia Nro. 26, Caracas, 2003.
- Romero García Oswaldo. La seguridad como valor. Ediciones Rogya, Venezuela, 1998.
- Ruiz-Frutos, C. García, A., Delclós, J. Y Benavides, F. Salud laboral: conceptos y técnicas para la prevención de riesgos laborales. Editorial Masson, España, 2000.
- Ulrich, Dave, & Zadunaisky, Gabriel. Recursos humanos champions. Ediciones Granica S.A, 1997.

Sitios webs consultados

- www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/politica-organizacional-concepto-y-esquema-en-la-empresa.htm
- www.politicaempresarialfaca.blogspot.com.ar
- <http://tectlaxcoinvestigacion.wikispaces.com/file/view/Gesti%C3%B3n+empresarial.pdf>