

Instituto Universitario Aeronáutico
Facultad de Ciencias de la Administración

Licenciatura en Recursos Humanos

Proyecto de Grado



TITULO

CONDICIONES DE CLIMA LABORAL INTERNO Y ASPECTOS
DE SEGURIDAD E HIGIENE, PROPUESTAS DE MEJORA EN
UNA ORGANIZACIÓN DEL MEDIO.

PRESENTADO POR:

FRANCO ALE, Rodrigo

ROLDÁN, Nicolás

DIRECTOR TRABAJO FINAL DE GRADO:

DEVALLE, Adriana

CÓRDOBA



Dedicatoria

A mis padres Rosa Cristina Ale y Oscar Adolfo Franco, a mis abuelos Isabel Costilla y Adolfo Franco, por su apoyo incondicional desde los principios de esta etapa. A mi compañero, amigo y hermano del alma Nicolás Roldán, que desde los comienzos de esta etapa de mi vida como profesional compartimos anécdotas, vivencias y alegrías que nunca olvidare, un amigo para toda la vida; y a todas aquellas personas que de una u otra manera formaron parte de este proceso.

Agradezco a Dios por darme la oportunidad de cumplir con este propósito...

RODRIGO FRANCO ALE

Este proyecto de grado va dedicado a mi familia quienes estuvieron presentes en cada momento, brindándome su apoyo incondicional.

Va dedicado especialmente a Rodrigo Franco Ale, mi compañero de tesis, amigo y hermano de la vida que este Instituto me permitió conocer. Va dedicada a él, quien en estos 6 años me brindó su apoyo y amistad, tanto en los buenos como en los malos momentos.

NICOLÁS ROLDÁN



Agradecimientos

Queremos agradecer especialmente a nuestras familias, quienes a lo largo de todos estos años nos han brindado su apoyo incondicional, dándonos fuerzas para concluir la carrera y llegar a esta instancia final.

A nuestra tutora Adriana Devalle, por su excelente predisposición, su constante ayuda y por guiarnos a lo largo de este Proyecto Final.

A las Autoridades de la empresa, en especial a Guillermo Cornejo, quienes nos abrieron las puertas sin ningún tipo de restricciones, permitiéndonos tomar precisos datos, los cuales fueron de vital importancia para la realización de nuestro Proyecto.

Al Instituto Universitario Aeronáutico, que nos abrió sus puertas, brindándonos las herramientas necesarias para el día de mañana poder desempeñarnos eficientemente en nuestros puestos de trabajo.



ÍNDICE

	Páginas
1. Resumen del Proyecto de Grado.....	6
2. Introducción.....	7
3. Presentación de la Empresa.....	8
4. Estructura de la Empresa.....	10
4.1 Organigrama	
4.2 Layout	
5. Prediagnóstico Organizacional	14
6. Delimitación de los Problemas Organizacionales Detectados.....	25
7. Justificación de la Intervención.....	26
8. Objetivos General y Especifico.....	27
9. Marco Teórico.....	28
9.1 El Clima Laboral Interno y la Seguridad e Higiene desde la perspectiva Sistémica de Recursos Humanos	
9.2 Seguridad e Higiene Laboral	
9.3 Clima Laboral Interno	
9.4 Visión Estratégica de Recursos Humanos	
10. Marco Metodológico.....	57
10.1 Instrumentos para la elaboración del Diagnostico	
11. Diagnostico.....	65
11.1 Análisis de la información recolectada de los cuestionarios	
11.2 Análisis de la información recolectada de las guías de observación	
11.3 Diagnóstico	



12. Propuesta de Intervención.....	135
12.1 Justificación	
12.2 Objetivos de la propuesta de intervención	
12.3 Esquema integrador de los ejes de intervención y plazos de implementación	
12.4 Ejes de la propuesta de intervención	
13. Conclusión Final.....	164
14. Bibliografía.....	166
15. Anexo.....	168
15.1 Anexo I.....	169
15.2 Anexo II.....	180
15.3 Anexo III.....	192



1. RESUMEN DEL PROYECTO DE GRADO

Rodrigo Ezequiel Franco Ale y Nicolás Roldán, autores del Proyecto de Grado "*CONDICIONES DE CLIMA LABORAL INTERNO Y ASPECTOS DE SEGURIDAD E HIGIENE, PROPUESTA DE MEJORA DESDE UNA VISIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS EN UNA ORGANIZACIÓN DEL MEDIO*", requisito final para acceder al título de Licenciatura en Recursos Humanos; tiene como objetivo general "Proponer acciones de mejoras en las condiciones de Clima Laboral Interno y Seguridad e Higiene desde un enfoque Estratégico de RRHH."

El abordaje teórico de las temática se centralizaron principalmente en las Dimensiones del clima organizacional propuestos por Rodríguez M. D., en su libro "Diagnóstico Organizacional"; y en el libro "Psicología de la organización" de Peiró, J. M. En cuanto a los aspectos de Seguridad e Higiene se trabajó bajo el abordaje teórico planteados por Asfahl, R. en su libro Seguridad Industrial y Salud.

El abordaje metodológico se diseñó según las pautas de un modelo de intervención, las técnicas de recolección de datos utilizadas para la elaboración del diagnóstico fueron: Guía de Observación Directa, para relevar aspectos referidos a las condiciones ambientales de trabajo dentro de la planta de producción; Entrevistas Semiestructuradas, dirigidas a los Directivos con el fin de relevar información acerca de las dimensiones de Clima Laboral Interno y de Seguridad e Higiene. Por último se realizaron cuestionarios a la totalidad de los miembros que conforman la Empresa. Como resultado del diagnóstico y en base a las principales conclusiones que abordamos, se elaboraron propuestas con el fin de mejorar los aspectos que actualmente condicionan el Clima Laboral Interno y la Seguridad e Higiene dentro de la Empresa.



2. INTRODUCCIÓN

Un buen Clima Laboral favorece los logros y el éxito de la gestión empresarial: actitudes positivas, la continuidad de planes y programas, la confianza y cercanía de personas y equipos, la forma positiva de resolver conflictos, son algunos de los elementos que facilitan la consecución de estrategias y objetivos.

El Clima, sus características organizacionales y los individuos que la componen forman un sistema interdependiente altamente dinámico que tiene un impacto directo en los resultados de la organización.

La Seguridad e Higiene en el trabajo son aspectos que deben tenerse en cuenta en el desarrollo de la vida laboral de la empresa. Su regulación y aplicación se hace imprescindible para mejorar las condiciones de trabajo.

Buscar el bienestar de cada empleado, de modo tal que logre desempeñarse de manera eficiente, llevando la empresa a su éxito, mediante el crecimiento y motivación de sus trabajadores.

Son algunos de los puntos a tratar en este Proyecto de Intervención. Se abordarán temáticas de gran repercusión en el éxito organizacional de cualquier empresa y será justificado desde una visión estratégica de Recursos Humanos.



3. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

Se comienza detallando los aspectos más relevantes de la empresa seleccionada, realizando una presentación general de sus principales actividades.

Se trata de una empresa de tipo familiar, la cual se encuentra instalada en Córdoba, fundada a principios de los años 90, donde su principal rubro es la fabricación de calzado, desarrollándose y creciendo paulatinamente para llegar a ser hoy una de las principales fábricas de calzado de seguridad de la Argentina.

La empresa produce cuatro líneas de calzado de seguridad y de trabajo de cuero vacuno:

- ZAPATO
- BOTÍN
- BORCEGUÍ
- CALZADO DEPORTIVO

Cada industria o actividad puede ser provista por alguno de sus productos. El calzado de cuero se diferencia por el tipo de suela, siendo todas de uso industrial para diferentes aplicaciones: suelas de PVC para hidrocarburos, de goma vulcanizada para altas temperaturas.

Las botas son fabricadas en dos colores para tres tipos diferentes de uso.

Los productos, una vez elaborados, son comercializados en forma directa a grandes consumidores y a través de distribuidores en las principales ciudades de todo el país.

Dentro de los más importantes clientes se encuentran empresas industriales, agropecuarias y de servicios que utilizan sus productos; y los más prestigiosos locales de venta de artículos de seguridad los comercializan.

A continuación se brinda una clasificación general sobre los aspectos fundamentales de la empresa.



Clasificación de la empresa

- **Integración del Capital:** La empresa es PRIVADA, los dueños son particulares.
- **Fines:** La empresa tiene Fines De Lucro.
- **Forma Jurídica:** La forma jurídica de la organización es UNIPERSONAL. Hay un dueño único responsable de los actos jurídicos.
- **Origen del Capital:** El origen del capital es EXTRANJERO, los capitales son chilenos.
- **Tamaño:** La empresa es pequeña, es una PYME.
- **Alcance Geográfico:** Su alcance geográfico es NACIONAL, cuenta con clientes y proveedores en diferentes provincias de la República Argentina.
- **Duración:** La duración es PERMANENTE.
- **Tipo de actividad que realiza:** es una organización Industrial Manufacturera, la cual se ubica en el rubro del Calzado de Seguridad Industrial. Los bienes que producen son duraderos.



4. ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

En relación a la temática que se intenta abordar dentro del proyecto de grado, se considera importante realizar una presentación detallada sobre cómo está compuesta la estructura y la distribución del personal dentro de la empresa.

La empresa cuenta con 27 empleados distribuidos en la planta que se encuentra localizada en Bv. Los granaderos de la Ciudad de Córdoba. Dicha planta cuenta con maquinaria de última generación para el uso y manejo del material Poliuretano y PVC en la producción del calzado de seguridad.

En un primer acercamiento a la empresa y en diálogo con los directores, se da a conocer la distribución de puestos de trabajo en la planta:

- 1 Encargado de Planta
- 1 Supervisor de Producción
- 1 Persona en la maquina inyectora de suela matricera
- 3 Personas en corte y preparación del cuero
- 1 Persona encargada del abastecimiento de la materia prima a la línea de montaje
- 3 Personas encargadas de coser bordes y detalles del zapato según modelo
- 3 Personas en el armado y aparado de la suela.
- 2 Personas encargada de la máquina que estira el cuero y le da su forma.
- 2 Personas que ensamblan la suela con la horma y el resto del zapato ya revestido en cuero
- 3 Personas que encajan los ojales y los cordones.
- 2 Personas en el pintado y empaquetado del zapato.
- 3 Personas encargadas del depósito central que cuenta aproximadamente con un Stock de 27000 pares.
- 2 Administrativos. Facturación de la mercadería a destino. Atención y recepción de pedidos de los clientes. Pago a proveedores.



La producción diaria en una jornada de trabajo en la empresa es de aproximadamente 950 pares de zapatos según demanda de cliente o según faltante en Stock.

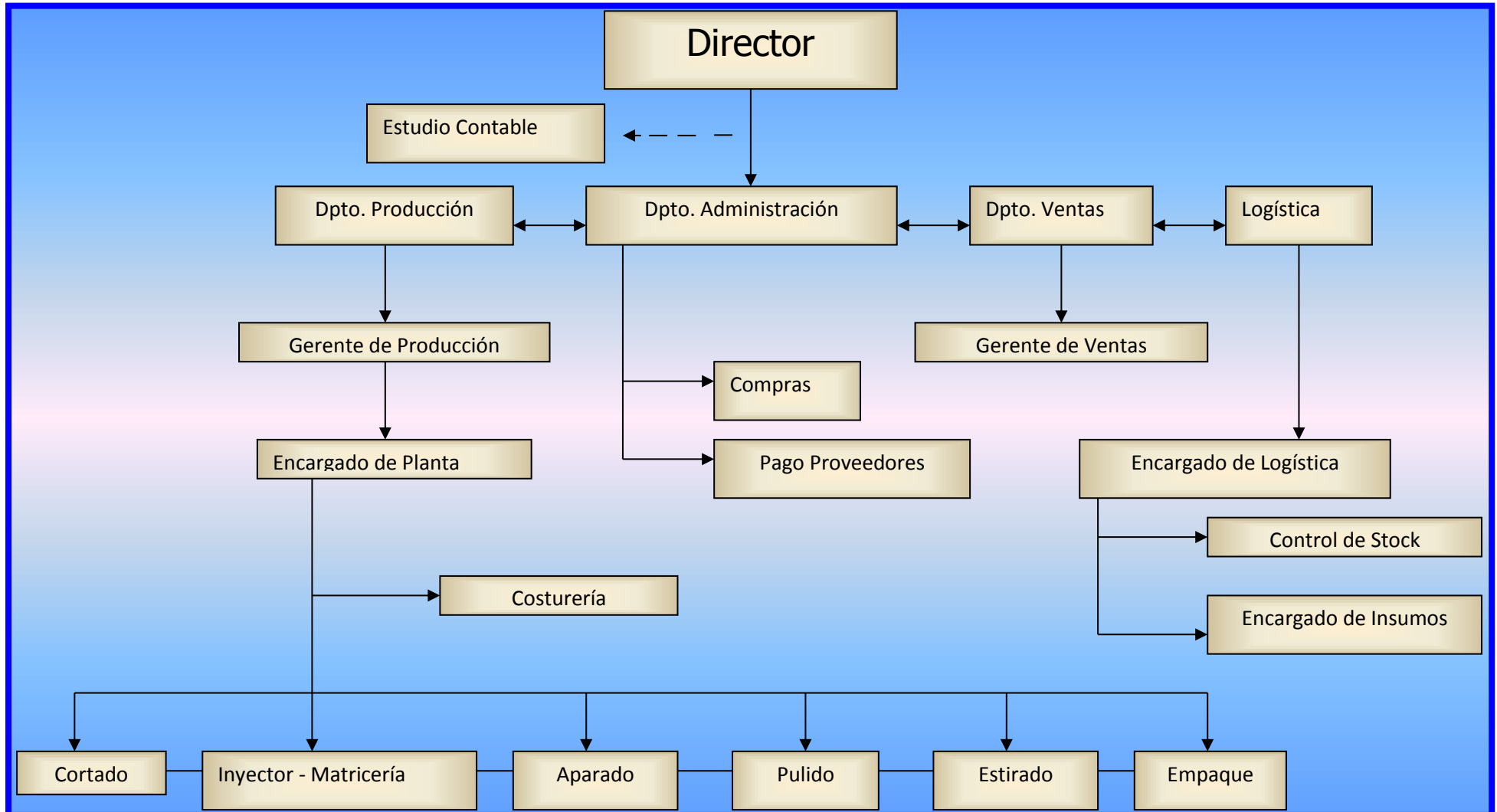
Los empleados de planta, son en su mayoría hombres cuyas edades se encuentran entre los 25 y 50 años, cuentan con un salario aproximado de \$2000 por quincena, dependiendo de la tarea que realicen en la producción, el conocimiento en el manejo de maquinaria específica y la antigüedad.

Vale destacar que en la línea de montaje se encuentra empleado personal femenino encargado del cosido del cuero, el pintado y embalaje del zapato.

El horario laboral del empleado de planta comprende 9 hs. diarias entendidas entre las 8.00 y 17.00 hs. Donde poseen 15 min. para desayunar (Entre las 8.45 y 9.00hs) y 30 minutos para almuerzo (13.00 a 13.30hs). Tanto el desayuno como el almuerzo están a cargo de la empresa.

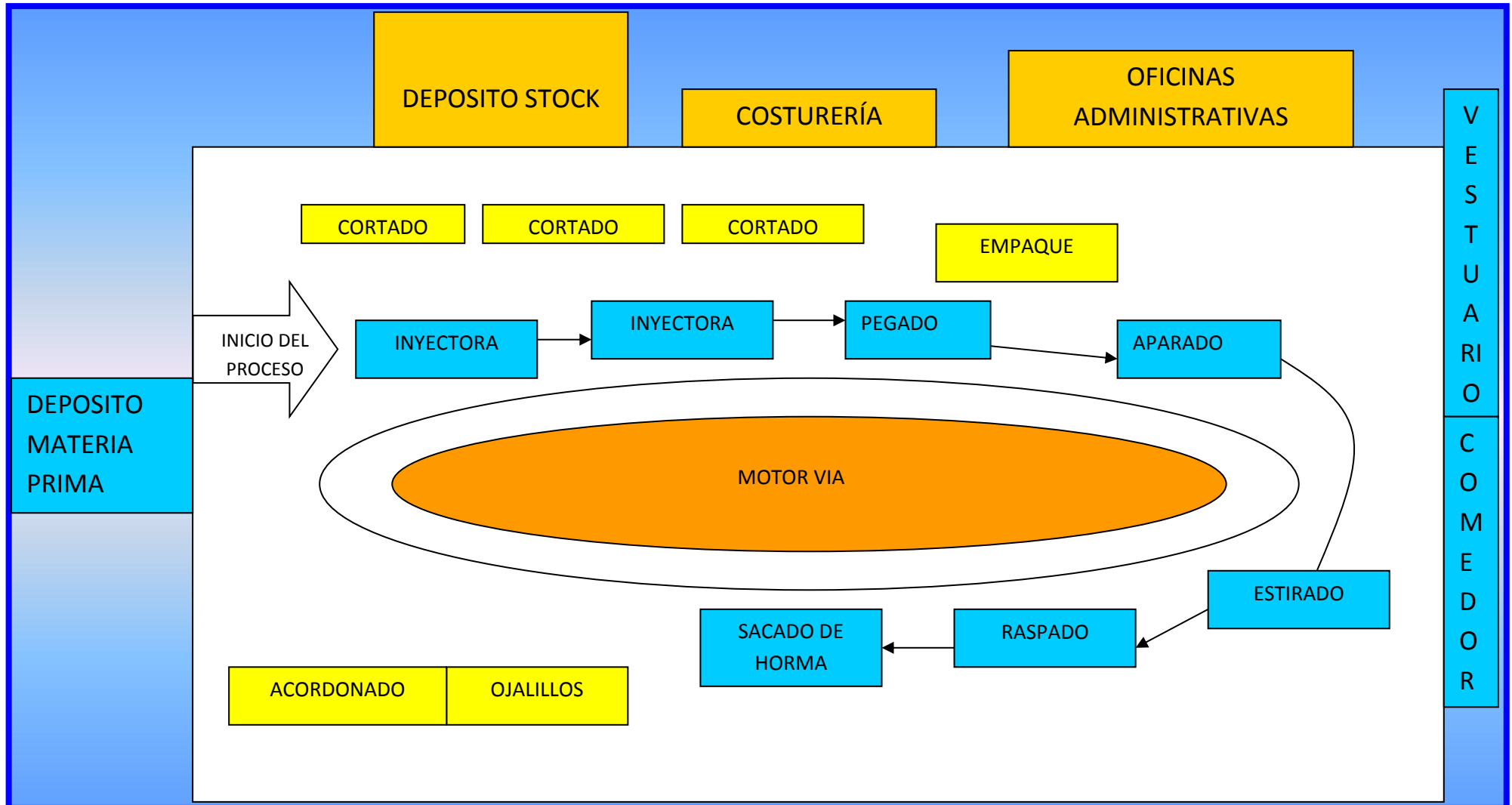


4.1 Organigrama: Elaboración propia de los autores, al carecer de un organigrama formalizado.





4.2 Layout: Elaboración propia de los autores, al carecer de un organigrama formalizado.





5. PREDIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Se entiende como prediagnóstico a “...la observación y la obtención de una o varias entrevistas, con uno o más miembros de la organización que operen como informantes y que en general pertenecen a un mismo nivel jerárquico.

En esta parte, se obtienen datos que permiten formular hipótesis provisionales en relación con las necesidades de la organización y sus capacidades para contribuir a satisfacerlas...”¹

“...Esta construcción conjunta es lo que permite definir el problema, detectar necesidades, determinar oportunidades o amenazas y formular las hipótesis provisionales de mejora y una propuesta de intervención en las etapas siguientes...”²

Como inicio de un prediagnóstico y análisis de información de la Empresa podemos aportar que los primeros acercamientos con el nivel jerárquico de la empresa fueron muy amenos y positivos, con muy buena predisposición, brindándonos información precisa oportuna y valiosa para las primeras Interpretaciones y fundamentaciones.

El primer contacto que realizamos con la empresa fue a través del Gerente Comercial (hijo del presidente de la compañía), con el acordamos la primer entrevista.

Fue el Gerente quien nos presentó al resto del Staff Jerárquico (Gerente de producción y encargado de la planta). Todo el nivel jerárquico tiene vínculos familiares.

Las entrevistas que se realizaron son de tipo Semi-estructurada³, fueron llevadas a cabo con los directivos superiores de la empresa, los cuales cumplen los roles de Gerente Comercial y Gerente de Producción respectivamente. Las 2 entrevistas fueron realizadas en las instalaciones de la empresa con una duración de 2 horas cada una aproximadamente. La primera de ellas fue tipo Informal, donde se manifestaron datos de diversa índole, pocos imprecisos y muy ambiguos. Se intentó captar una visión general sobre el funcionamiento, problemáticas y operaciones que realiza la empresa.

Al mantener las entrevistas, se mantuvo cierta dificultad a la hora de abordar ciertas preguntas, contenían cierta complejidad y se prestaron a confusión en muchas de las respuestas por parte de los directivos.

1 Sans de Urrutia, R. Métodos y Técnicas de Investigación Social. 1ªed. Ed. IUA. 2008. Argentina.

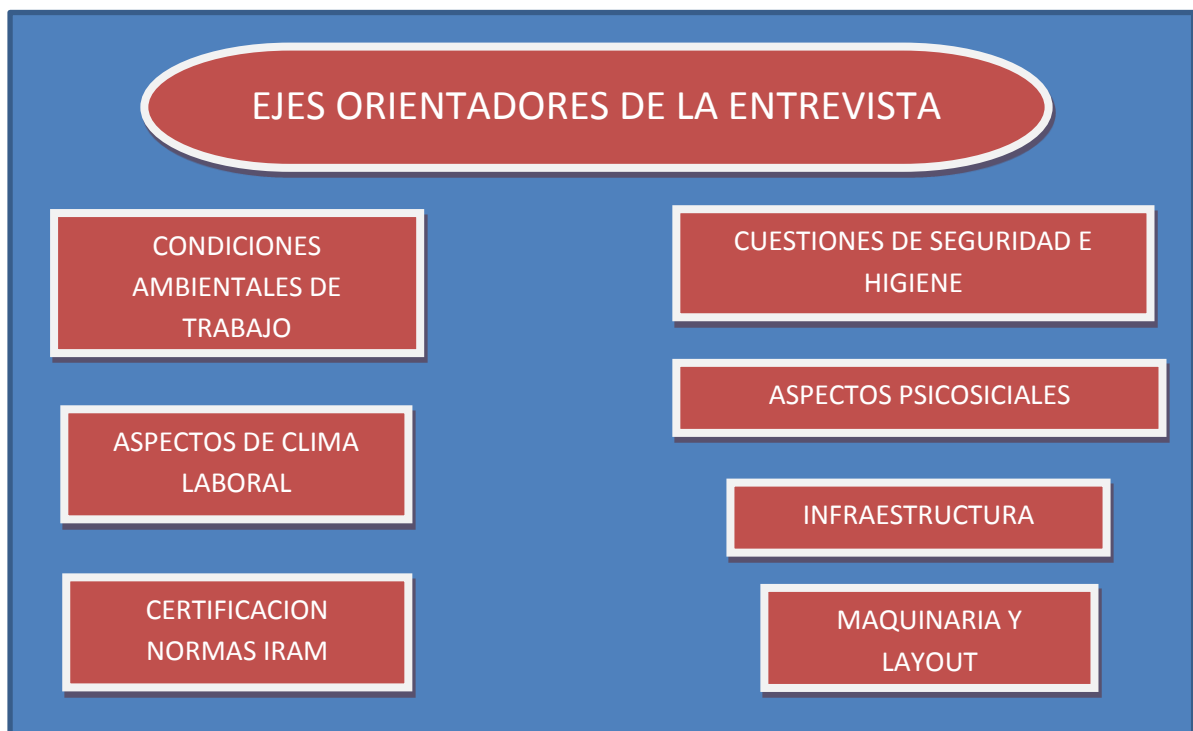
2 Sans de Urrutia, R. (2008). Ob. Cit.

3 Véase Anexo I. Pp.186

Una vez finalizada la primera de las entrevistas, el Gerente de producción permitió un recorrido por la planta donde se pudo observar cada uno de los puestos de trabajo, sus condiciones de Infraestructura y el Layout. En dicho recorrido nos fue explicado el proceso de producción con cada una de sus etapas.

En la entrevista realizada se indagaron varias temáticas para conocer la organización y sus necesidades, tales como Infraestructura, Clima Laboral Interno, Aspectos Psicosociales, Cuestiones de Seguridad e Higiene, Maquinaria y Layout, Condiciones Ambientales de trabajo (iluminación, Ruido, Temperatura, Agresores Químicos, Vibraciones) y Normas que Aspiran Certificar.

A continuación se presenta el siguiente gráfico con el objetivo de mejorar la interpretación de las temáticas organizacionales que fueron indagadas en la entrevista.



Fuente: Autoría Propia



Respecto a cuestiones **Infraestructurales** y de **Tecnología** se contó con la posibilidad de poder realizar una observación directa de ellas. Al referirse a la ubicación de la planta, se puede decir que se encuentra en una zona de fácil acceso a vehículos de envergadura tanto para el egreso del calzado como para el ingreso de insumos y materia prima.

Posee una considerable estructura donde se ubica una línea de montaje, llamada motor vía, a lo largo de toda la superficie, a la cual se anexa toda las máquinas que inician el proceso de producción y en las cuales se encuentran trabajando la mayoría de los operarios. Las vías de circulación de la planta se encuentran señalizadas y cuentan con carteles de salidas de emergencia y matafuegos.

Al preguntar acerca del mantenimiento y actualización de la maquinaria, los directivos comentan que tanto la línea de montaje como la maquinaria, a pesar cuentan con muchos años de funcionamiento, se encuentran en óptimas condiciones y en un mantenimiento continuo.

Paralela a la línea de montaje se encuentra un amplio depósito que se encuentra dividido en dos sectores:

Sector 1: Allí se alberga el producto terminado (Pares de Zapatos de distintos modelos, numeración, color y material) aproximadamente de 27.000 pares.

Sector 2: contiene toda la materia prima e insumos necesarios para la producción del calzado: Cuero, pegamentos, caucho, poliuretano, hormas, cordones, punteras, ojales entre otras.

Anexa a la planta se encuentran las oficinas administrativas y la sala del directorio. Cuentan con aire acondicionado, una sala de estar amplia, baños privados y cuatro oficinas con computadoras donde se realizan tareas contables – administrativas.

Se accede al primer nivel de la fábrica donde se encuentra la sala de almuerzo, la cual cuenta con una superficie amplia y cómoda para los operarios. El director comenta que tanto directivos como empleados almuerzan en un mismo espacio común y el horario es único para toda la planta (Se para la producción).

En cuanto a los aspectos de **Clima Laboral Interno** se puede decir que están condicionados por múltiples cuestiones: desde las normas internas de funcionamiento, las condiciones ergonómicas del lugar de trabajo y equipamientos, pasando por las actitudes de las personas que integran el equipo, los estilos de dirección de líderes y



jefes, los salarios y remuneraciones, hasta la identificación y satisfacción de cada persona con la labor que realiza.

En la entrevista se relevaron datos referidos al Clima Laboral de la empresa, donde se realiza una descripción de esta temática desde la óptica de sus propios dueños.

Uno de los temas tratados dentro del clima laboral es el ausentismo del empleado a su puesto de trabajo, motivos, causas y limitaciones.

Los directores hicieron especial atención al tema del ausentismo de personal de planta.

En los datos relevados en la entrevista se puede acotar la siguiente:

La empresa posee un ausentismo del 15%, A diario se ausentan aproximadamente 6 personas. Esto genera un grave problema dentro de la planta ya que es complejo cubrir los puestos debido a la escasa capacitación con la que cuentan los empleados para el manejo total de la maquinaria.

Al preguntar sobre los medios de comunicación y canales de información dentro de la planta, los directores hacen referencia a que el único canal de comunicación entre ellos y los operarios es el supervisor de planta, señalan que la relación de los empleados con el supervisor es amena, los propios compañeros son quienes lo designaron mediante votación.

El supervisor es también el delegado gremial de la fábrica, los dueños consideran que: *“es una persona fácil de manejar”* (Directorio).

Al preguntar sobre el índice de rotación de personal en la planta, el director hace referencia a que no existe rotación alguna, comenta que un gran número de los empleados se encuentran realizando exactas funciones desde hace más de 10 años, como por ejemplo la persona encargada del aparado (pegado).

Los empleados de mayor antigüedad no comparten sus conocimientos y experiencias con el resto de los empleados.

Desde la óptica de los directivos los empleados se encuentran conformes y cómodos en los puestos asignados.

En lo referido a las jornadas de trabajo, todo el personal cumple el horario habitual acordado sin realizar horas extras.

Según la legislación laboral concerniente al rubro, los empleados cuentan con 4 escalafones diferentes de remuneración, los cuales son calculados en base a la antigüedad de los empleados y el conocimiento en el manejo de la maquinaria.



La empresa liquida los haberes semanalmente (los días viernes), *“en 22 años nunca nos retrasamos con las remuneraciones”*, nos explicaba el director de producción. Al indagar acerca de los incentivos (remunerativos o no remunerativos) que existen para los empleados, el directivo comenta que en un primer momento se plantearon incentivos no remunerativos con el fin de mejorar la tasa de ausentismo pero los mismos nunca dieron resultado.

Con respecto al puesto mejor remunerado dentro de la planta comenta que es el de cortado y el inyector de caucho.

Según lo expuesto en las entrevistas realizadas, el directorio sostiene que los empleados no tienen la **intención** de aprender en la empresa.

“En cuanto a la remuneración, los empleados se encuentran satisfechos de que los pagos se realicen semanalmente” (directorio).

Al preguntar acerca de las estrategias de negocio que mantienen dentro de la compañía, el directivo sostiene que existe una evidente falta de visión estratégica relacionada al trabajo en equipo y la cooperación, tiene como consecuencia que empleados con mayor antigüedad no compartan su experiencia y formación con el personal más joven.

Conjuntamente con Clima Laboral se relevaron datos acerca de **Aspectos Psicosociales**, los cuales ayudará a comprender mejor la situación de la empresa, desde la perspectiva de sus directivos.

Al preguntar sobre algunas características de los puestos dentro de la planta, el directivo comenta que la mayoría de los puestos de trabajo son monótonos, repetitivos y carecen de Autonomía en su tarea habitual. El ritmo de trabajo es determinado por el motor vía (línea de montaje) y por la cantidad de pares diarios exigidos.

Existe una tendencia a que los empleados constantemente detengan la línea de producción, los motivos más frecuentes: retraso en la producción, salidas al baño, falta de materia prima, ausencias de empleados, fallos en las máquinas, entre otras.

Con respecto a las decisiones estratégicas dentro de la empresa, los empleados no son incluidos en la toma de decisiones, estas son tomadas únicamente por el directorio. Los puestos de trabajo de todo el proceso de Producción resultan rígidos y poco creativos, lo que reduce la productividad y el valor agregado que podría aportar el personal, aclaran los directivos.



“Las personas se encuentran desmotivadas en su tarea cotidiana y sin iniciativa de aprender ni de generar ideas” (directorio).

Nunca fue posible aplicar algún reconocimiento a la labor del operario más que la remuneración por su trabajo. La poca iniciativa y la tarea repetitiva hace que, ante un posible problema surgido en el motor vía, se pare la línea de producción inmediatamente a pesar que el problema sea de rápida solución o pueda repararlo cualquier operario según lo expresado por el directorio en la entrevista. Cabe aclarar que en las reiteradas visitas que tuvimos a la empresa nunca pudimos apreciar la detención de la línea de montaje.

Respecto a cuestiones de **Seguridad e Higiene** se puede conceptualizar esta variable como: *“el conjunto de acciones que permiten localizar, ayudar y controlar los riesgos y establecer las medidas para prevenir los accidentes”*⁴

En las entrevistas con los directivos se relevaron datos referidos a la seguridad e higiene de la planta de producción, se obtuvieron datos relevantes para los futuros análisis e interpretaciones. Los directivos se mostraron abiertos e interesados al contestar las preguntas.

Se comenzó analizando aspectos primordiales en lo que a seguridad e higiene se refiere dentro de la empresa, la cual hasta el momento NO cuenta con una política definida de seguridad e higiene.

Al indagar acerca de los elementos de seguridad personal con los que cuentan los empleados en la planta, el directivo comenta que cumplen con todas las reglamentaciones vigentes del rubro calzado, en lo que hace a elementos de protección. Los utilizados en la planta son:

- Tapones para oídos (todos los empleados lo usan)
- Anteojos de seguridad (aparado y raspado)
- Faja de seguridad (depósito)
- Guantes descartables (aparado)
- Botín con puntera de acero (todos los empleados)

⁴ Asfahl, R., Seguridad Industrial y Salud. 4º ed. Ed. Prentice Hall. 2000. México.



Al preguntar acerca de los accidentes de trabajo ocurridos en la empresa, los directivos comentan que los accidentes ocurren porque la gente no presta atención y es descuidada. Si bien a lo largo de los años no se han registrado graves accidentes en la planta, problemas como apretones de dedos son muy frecuentes.

Es importante destacar que los empleados no reciben ningún tipo de capacitación en cuanto a seguridad e higiene se refiere.

Ante un incumplimiento de los empleados en el correcto uso de los elementos de seguridad proporcionados por la empresa, los directivos proceden a apercibirlos. La persona responsable de hacer respetar el uso correcto de dichos elementos es el supervisor de planta, el cual procede a notificar a los directivos ante los incumplimientos.

Según lo comentado por el directorio, en estos últimos años se presentaron una gran cantidad de juicios laborales con ex-empleados. Los principales motivos de estos son enfermedades laborales, que para los directivos no tienen relación con la actividad laboral.

Para el tipo de actividad que se realiza y la cantidad de trabajo diario, la compañía aún no tiene estandarizada una gestión sistémica e integradora en lo que a seguridad e higiene se refiere.

Al preguntar sobre las actividades de orden y la limpieza en la planta, los directivos acotaron lo siguiente:

Cada puesto de trabajo, al finalizar la jornada, es ordenado por el mismo operario, se limpian todas las herramientas de trabajo utilizadas y la mayoría de ellas van colocadas en mesones móviles que producen un fácil acceso y distribución.

Dentro de la planta de producción se encuentran extinguidores de incendio debidamente ubicados y señalizados, mantenidos en perfectas condiciones de carga y operación.

El directivo nos comenta que muchos puestos requieren y exigen de mayores cuidados y protección con el fin de evitar accidentes y lesiones. Los empleados que ocupan puestos de pegado y raspado utilizan, además de los delantales de trabajo, calzados de seguridad y guantes, Barbijos que protegen el conducto respiratorio antes ciertas sustancias químicas que se manipulan durante el proceso de aparato.



Conjuntamente a los datos relevados de seguridad e higiene se relevaron aspectos de los **Condiciones Ambientales de Trabajo** dentro de la planta.

Se entiende por condiciones ambientales de trabajo a *“las circunstancias físicas en las que el empleado se encuentra cuando ocupa un cargo en la organización. Es el ambiente físico que rodea al empleado mientras se desempeña en su puesto...”*⁵

Se indagó sobre los siguientes Subdimensiones de las Condiciones Ambientales de Trabajo:

Al indagar sobre la **iluminación** de la planta los directores comentan que la planta se encuentra iluminada a nivel general mediante tubos fluorescentes, todos los puestos cuentan con este tipo de iluminación. Recientemente se reforzó la luminosidad en cada uno de los puestos de la planta tras la realización de auditorías realizadas por parte de la municipalidad de Córdoba.

Se colocaron más tubos a lo largo del motorvía y en cada una de las máquinas anexas que alimentan al mismo.

Aclaran que la intensidad lumínica es la uniforme a lo largo de la planta, tanto en puestos de precisión visual como en puestos donde no es requerida.

Con respecto a los niveles permisibles de **Ruido** dentro de la planta de producción los directivos comentan que los niveles de ruido producidos son inferiores al máximo recomendado, los mismos han sido medidos recientemente por auditores de la municipalidad de Córdoba.

Al indagar acerca de las condiciones ambientales del lugar, el director hace referencia que la **Temperatura** dentro de la fábrica no es la adecuada para realizar las actividades, en épocas de invierno las temperaturas son muy bajas lo que dificulta el proceso de producción y la comodidad de los empleados en sus puestos. No se cuenta con aire acondicionado en la planta de producción por lo que las temperaturas en verano son muy elevadas, a esto se le suma el calor que irradian las máquinas en funcionamiento.

⁵ Grimaldi, J., Simonds, V., La Seguridad Industrial: Su Administración. 2º ed. Ed. Alfaomega. 2007. España.



Durante el recorrido el director alerta que la principal causa por la cual las temperaturas son demasiadas elevadas se debe a la falta de aislamiento del techo, el cual es de chapa.

Los directivos destacan que no se realizan mediciones de la temperatura durante ninguna estación del año, ya sean realizadas por la propia empresa o requeridas por la municipalidad. Solo desde la ART se realizaron mediciones, las cuales no son periódicas.

Al preguntar sobre el nivel de temperatura de las máquinas, el directivo comenta que se controlan constantemente ya que el poliuretano se debe mantener siempre a exacta temperatura. Durante una jornada laboral las aberturas las mantienen desplegadas para el recambio del aire. En consecuencia la temperatura ambiente es muy elevada en verano y muy reducida en invierno.

Para mejorar y estabilizar los niveles de temperatura en la planta, también se cuenta con un sistema de ventilación eólica, la cual a través de ocho extractores permiten la circulación y el recambio de aire.

En lo que respecta a la presencia de **Agresores Químicos** en la planta, los directivos comentan que, a nivel general, los puestos de planta se encuentran libres de sustancias tóxicas.

Solo en puestos particulares como el Aparado, se manipulan sustancias tóxicas como los adhesivos (Fana para el pegado del caucho y líquido de PVC transparente para el pegado del poliuretano) Para estas tareas, los empleados utilizan guantes descartables y barbijos. En el puesto de raspado, el encargado de esa tarea cuenta con barbijos debido al polvillo que se produce.

Al indagar sobre las **Vibraciones** causadas por las máquinas en los puestos de trabajo, los directivos hacen referencia que las vibraciones solo son producidas por algunas máquinas, como la de cortado y de aparado, y estas son mínimas y no atentan contra la salud de los operarios que las manipulan.

A las máquinas que producían vibraciones, se les agregaron tacos de goma en su base para amortizar los golpes.



Al referirse al funcionamiento de la **Maquinaria y Layout** en la planta, el directivo hace hincapié que durante los años de funcionamiento, se fueron realizando modificaciones a la maquinaria para reducir al máximo los accidentes laborales. Un ejemplo que citó fue el de las máquinas de pulido y lijado, a las cuales se les colocaron protectores laterales para evitar el contacto directo con las extremidades o el mal movimiento por parte del empleado.

Con respecto al mantenimiento de las máquinas, la empresa dispone de un mecánico tercerizado desde hace más de 20 años el cual presta servicios en la planta tres veces por semana, donde los trabajos más habituales son el recambio de filtros, cambio de resistencias. Dicha persona también es la responsable de hacerle las modificaciones pertinentes a ciertas máquinas para reducir al máximo los posibles riesgos. Debido a los años de uso continuo se dificulta su mantenimiento, el recambio de piezas, el ahorro de energía entre otras cuestiones.

Según los datos aportados, en el interior de la planta de producción, la maquinaria ocupa gran parte de la superficie. Los directivos afirman que la maquinaria fue transportada desde Chile y que las máquinas modernas actualmente que proveen un mejor terminado en el producto se encuentran a precios muy elevados, razón por la cual no renuevan dichos recursos.

Las máquinas se encuentran alrededor del motor vía ordenadas según el proceso de armado del Zapato. Comentan que no existe movimiento, rotación ni distribución alguna de la maquinaria.

Una de las problemáticas más recientes que afrontan los directivos, es la falta de implementación y certificación de las **Normas IRAM** dentro su proceso de producción.

Las NORMAS pretenden promover el uso racional de los recursos y su actividad creativa para facilitar la producción, el comercio y la transferencia de conocimiento, contribuyendo a mejorar la calidad de vida, el bienestar y la seguridad de las personas. Uno de los objetivos principales de las Normas IRAM es implementar, participar y patrocinar cursos / conferencias que puedan contribuir al logro de los propósitos estratégicos y operacionales.

Los directivos comentan que se torna muy complicado atraer clientes potenciales que compren el producto debido a la falta de estas Normas Nacionales.



Grandes compañías presentan como requisito indispensable para continuar la negociación, la certificación de la Norma. Se presenta la implementación de las Normas IRAM como objetivo principal a corto plazo según lo expuesto por los directivos.

A su vez, los directivos consideran que dicho proceso de Certificación es costoso y burocrático y para lograr su implementación, es necesaria la colaboración y participación activa del personal. Comentan que los empleados no tienen conocimiento acerca de las Normas IRAM, de su finalidad ni de sus objetivos y consideran que los empleados no cooperan.

A continuación se detallan algunas de las normas que la empresa debe certificar según su actividad y/o rubro:

IRAM 3610

Título: Calzado de seguridad con capellada de cuero para uso industrial

IRAM 3643

Título: Calzados de seguridad. Puntera contra impacto y compresión.

IRAM 3660

Título: Calzado de seguridad. Plantilla contra la penetración de elementos punzantes.

IRAM 113094

Título: Plantas y tacos de caucho para calzado de seguridad. Características de los compuestos del caucho

IRAM 113095

Título: Compuesto de poliuretano para plantas y tacos de calzado de seguridad



6. DELIMITACIÓN DE LOS PROBLEMAS ORGANIZACIONALES DETECTADOS

Expuestas toda la diversidad de problemáticas planteadas anteriormente y a los fines de este trabajo, se considera oportuno seleccionar dos problemas.

Los problemas Seleccionados que se trataran en el proyecto de Intervención son los siguientes:

- La falta de análisis sobre las condiciones del Clima Laboral Interno y sus dimensiones.
- La falta de planificación sobre aspectos de Seguridad e Higiene dentro de la planta de producción.

Los directivos transmiten especial preocupación por el clima laboral que se vive en la actualidad de la empresa. Como se mencionó anteriormente, tanto el nivel del ausentismo como la cantidad de carpetas médicas se han ido incrementando considerablemente. En los intentos de realizar trabajo en equipo los empleados han demostrado desinterés y negatividad para compartir conocimientos con el resto de los compañeros. No existen canales fluidos de comunicación entre las distintas áreas de trabajo y la mayoría de los puestos carecen de autonomía y son monótonos.

Con respecto a Seguridad e Higiene, los directivos comentan que sería necesario contar con una Plan Definido referido a Seguridad e Higiene. Consideran de suma importancia contar con capacitaciones referidas al tema y ampliar conocimientos sobre la prevención de accidentes laborales. Consideran también que la falta de capacitación de los empleados en esta temática NO contribuye a la implementación y certificación de las Normas IRAM.

De allí se va a optar por trabajar dimensiones de Clima Laboral Interno e indagar sobre algunas dimensiones de Seguridad e Higiene ante la inquietud manifestada por los directivos de la organización.

Estas dimensiones referidas a Clima Laboral y Seguridad e Higiene se procurará enmarcarlas desde una Visión Estratégica de las personas en la Organización.



7. JUSTIFICACIÓN DE LA INTERVENCIÓN

El motivo por el cual llevaremos a cabo este Proyecto de Intervención será facilitar respuestas frente a los problemas planteados anteriormente que presenta la empresa, siempre relacionados con el Clima Laboral Interno y la Seguridad e Higiene.

El clima laboral es uno de los factores más importantes para el desarrollo de cualquier empresa en todos sus ámbitos y es considerado como un elemento clave para explicar el comportamiento humano en el trabajo.

Empresas con problemas de clima laboral interno presentan dificultades para alcanzar sus objetivos organizacionales, debido a que su recurso más valioso se encuentra insatisfecho y desmotivado.

En este proyecto se intentará relevar información acerca de los principales aspectos que provocan tensiones en el Clima Laboral Interno de la empresa.

Con los resultados obtenidos facilitaremos propuestas, las cuales contribuyan al Directorio a mejorar la calidad de las relaciones humanas, las formas y los medios de comunicación que utilizan, así como también la eficiencia en la realización de sus tareas.

La seguridad e Higiene, su regulación y aplicación de todos sus elementos se hace imprescindible para mejorar las condiciones de trabajo de la Planta de producción. Es por este motivo que se considera necesario realizar un análisis profundo de la situación actual que presenta la empresa en aspectos referidos a la Seguridad e Higiene.

Buscando beneficiar no solo a los empleados sino a la empresa en general, se considera necesario aportar datos para lograr la implementación de Planes y Objetivos organizacionales relacionados a la Seguridad e Higiene en el ámbito laboral.

Ambas problemáticas serán abordadas desde una Visión Estratégica de Recursos Humanos, con el fin de Identificar las necesidades del personal y vincularla con la estrategia empresarial, agregando valor a la organización para mejorar procesos y resultados y promover una visión de Gestión de las Personas.



8. OBJETIVOS

General

- Proponer acciones de mejora en las condiciones de Clima Laboral Interno y Seguridad e Higiene desde un enfoque Estratégico de RRHH.

Específicos

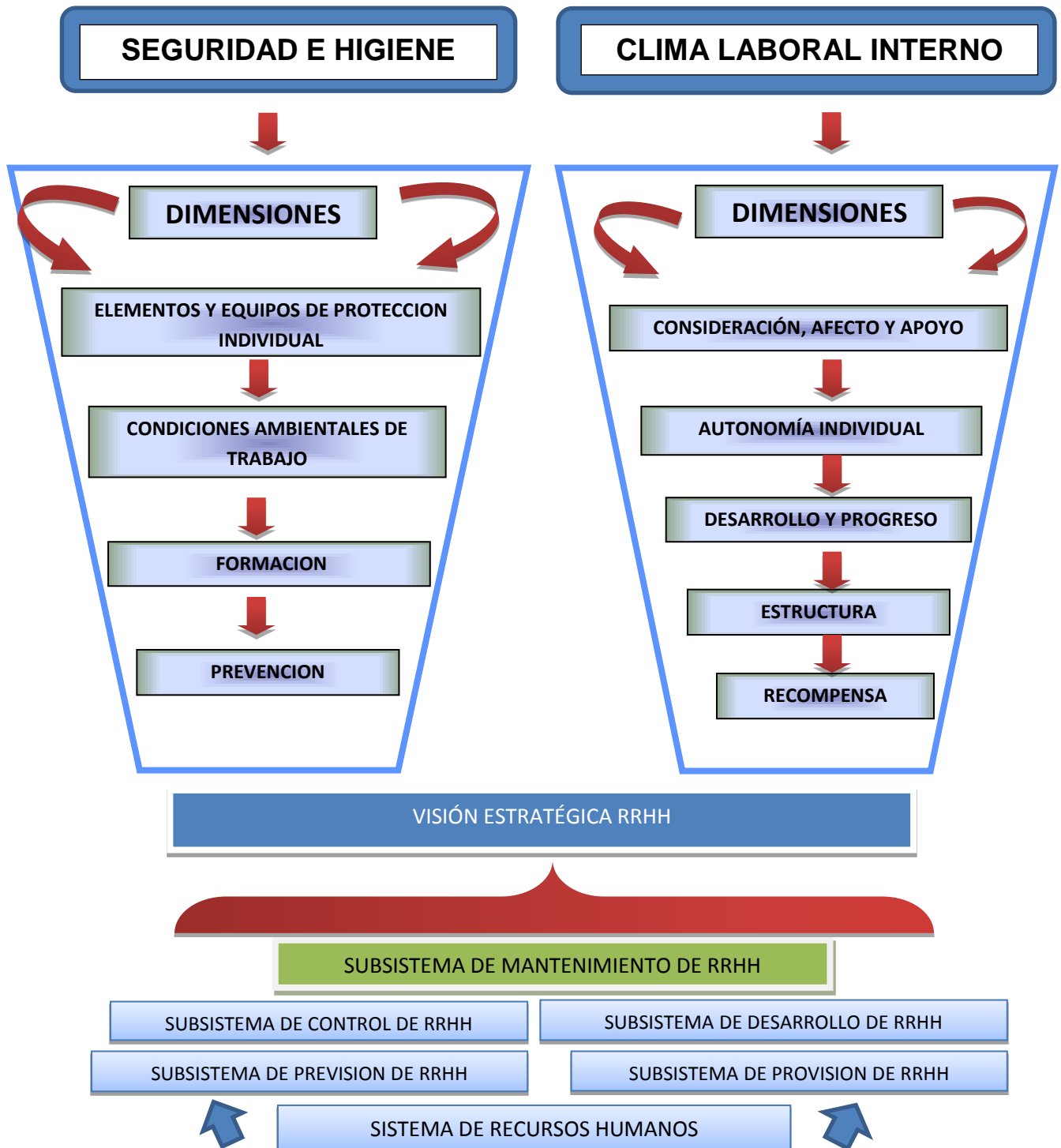
Seguridad e Higiene:

- Relevar y analizar información sobre aspectos de Seguridad e Higiene desde la percepción de los trabajadores y los procedimientos vigentes al respecto.
- Proponer acciones para la Prevención de Riesgos Laborales.
- Proponer acciones que permitan mejorar las Condiciones Ambientales de Trabajo.

Clima Laboral Interno:

- Relevar y analizar información referida a las dimensiones de Clima Laboral.
- Analizar los canales y medios de comunicación interna dentro de la planta.
- Identificar y analizar el contenido de los Puestos de la planta de producción y la relación existente con la Motivación e Incentivo del personal.

9. MARCO TEÓRICO



Fuente: Autoría Propia



A continuación se plantea el conjunto de concepciones, ideas y teorías que se utiliza como referencia para interpretar el Proyecto de Intervención.

Los conceptos serán tratados de lo más general a lo específico, relacionados a las problemáticas organizacionales detectadas junto con el directorio anteriormente.

9.1 El Clima Laboral Interno y la Seguridad e Higiene desde la perspectiva Sistémica de Recursos Humanos

A continuación se toma como referencia los contenidos presentados en el libro de Bohlander G., para desarrollar los conceptos y elementos esenciales a tratar en el proyecto.

Toda organización como sistema abierto forma parte de otro sistema mayor y es influenciado por agentes externos. Dentro de la organización también existen una serie de sistemas que interactúan entre sí y contribuyen a la productividad y la permanencia en el tiempo.

Es aquí, que se considera oportuno desarrollar un sistema dentro de la organización que contenga y complemente las necesidades organizacionales detectadas anteriormente, siempre bajo la visión sistémica en la gestión de las personas.

Se entiende al **sistema de administración y desarrollo de los recursos humanos** como: “...un conjunto de políticas, normas y procedimientos destinados a:

- *Organizar los elementos humanos que se requieren.*
- *Crear y mantener las condiciones necesarias para garantizar que, además de la mayor y mejor utilización de este recurso, se logre la renovación oportuna de sus integrantes”.⁶*

De acuerdo con esta definición, el sistema de recursos humanos no debe entenderse solamente como un sistema de procedimientos administrativos, sino también como el desarrollo del personal, es decir, como una forma sistemática de alcanzar el progreso del trabajador en el ámbito de la empresa, colocándolo en condiciones tales que pueda lograr cada vez mejores condiciones y mayores responsabilidades.

⁶ Bohlander, G., Snell, S., Sherman, A. Administración de Recursos Humanos. 12º ed., Ed. Thomson Learning. 2001. México.



Los Objetivos más importantes del sistema son:

- Mantener la fuerza de trabajo en la empresa, en plena capacidad de producción y de eficiencia.
- Equilibrar las relaciones entre la empresa y sus trabajadores de tal manera que en el juego normal de sus intereses no prevalezcan los de un lado sobre los del otro, en detrimento de los intereses de la comunidad que constituyen uno de los propósitos fundamentales de la institución.
- Colocar al trabajador en condiciones de alcanzar mejores posiciones y mayores responsabilidades, de un modo tal que optimice el recurso al mismo tiempo que impulse el progreso de sus elementos.

Según la bibliografía utilizada, el sistema de recursos humanos está integrado por 5 Subsistemas, estos son:⁷

- Subsistema de Previsión de Recursos Humanos: contempla los procesos que permiten a la organización prepararse o que puede ser trabajado con anticipación para atender las necesidades de recursos humanos adecuadamente.
- Subsistema de Provisión de Recursos Humanos: los procesos aquí involucrados son la selección, la incorporación, la inducción y la desvinculación de los trabajadores. Se alimenta del subsistema de previsión y alimenta al sistema de desarrollo.
- Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos: Los procesos aquí involucrados son las capacitaciones, el desarrollo profesional y la evaluación y mejoramiento del desempeño. Se busca que la persona se forme en los aspectos necesarios para aprovechar su potencial al máximo en beneficio de la organización.
- Subsistema de Mantenimiento de Recursos Humanos: los procesos involucrados en este subsistema son la administración de compensaciones, los incentivos remunerativos, los beneficios para el empleado y la calidad de vida laboral.

⁷ Bohlander, G., Snell, S., Sherman, A. (2001). Ob. Cit.



- Subsistema de Control de Recursos Humanos: El control del talento humano es estudiado como la última etapa del proceso de gerencia y es tan importante como las demás etapas, ya que permite detectar las fallas, así como establecer los mecanismos para su corrección, generando un proceso de retroalimentación constante. Es la evaluación de la efectividad en la implantación y ejecución de todos los programas de personal, y del cumplimiento de los objetivos de éste departamento.

Dado las necesidades organizacionales detectadas anteriormente, que serán ejes fundamentales en el proyecto de Intervención, se considera pertinente realizar un apartado sobre el Subsistema de Mantenimiento, en el cual se especificará sus principales aportes, alcance y componentes.

Este subsistema integra contenidos del Clima Laboral Interno y Seguridad e Higiene.

Se entiende por **Subsistema** a cada uno de los componentes principales de un sistema. Cada subsistema abarca aspectos del sistema que comparten alguna propiedad común. Entonces es un “...conjunto de elementos ordenados o funciones relacionados para cumplir con un propósito o fin determinado y cuyas partes deben reunir ciertas condiciones de tal manera que se complementen formando el sistema...”.⁸

El **Subsistema de Mantenimiento de RRHH** hace referencia a los procesos necesarios para asegurar la continuidad y calidad de la prestación de servicios que realiza el trabajador en la empresa.

El subsistema de Mantenimiento es fundamental en el enfoque sistemático, en donde se considera a la organización como un sistema abierto en el que entra varios tipos de recursos materiales, financieros, humanos y del que salen productos o servicios.

Incluye todos los beneficios que la organización pone a disposición de los miembros y los procedimientos por los cuales estos beneficios son distribuidos.

⁸ CHIAVENATO, I., Administración de Recursos Humanos. 5º ed. Ed. McGraw-Hill. 1999. Bogotá.



Dentro de sus componentes principales se encuentran:

- Administración de Sueldos y Salarios
- Administración de Incentivos y Beneficios Sociales
- Seguridad e Higiene
- Calidad de Vida Laboral

Según esta concepción, la primera herramienta disponible que contribuye a mejorar la calidad de vida de los empleados es la legislación vigente sobre Higiene y Seguridad.

Esta ley está dirigida a:

- Proteger la vida, preservar y mantener la integridad psicofísica de los trabajadores.
- Prevenir, reducir, aislar los riesgos de los puestos de trabajo.
- Estimular y desarrollar una actitud positiva respecto a la prevención o enfermedades.

9.2 Seguridad e Higiene

Como uno de los componentes principales de este Subsistema se encuentra la Calidad de Vida Laboral, el cual mantiene estrecha relación con lo referido a **SEGURIDAD E HIGIENE LABORAL**, una de las problemáticas detectadas junto con el directorio.

Desde las últimas décadas, diferentes instituciones y organismos empresariales observan de una manera diferente la implementación de normas de seguridad e higiene en los contextos laborales. Muchas instituciones, que anteriormente observaban las acciones relacionadas con seguridad laboral como un gasto innecesario, actualmente abordan la problemática como una inversión. Las acciones tendientes a mejorar la seguridad e higiene en el trabajo se encuadran en normas de seguridad internacionales, apoyadas por leyes locales, y orientadas a guardar la integridad física y social de los trabajadores, proteger los bienes de la empresa y lograr un objetivo de desarrollo integral.



Se entiende por seguridad al: *“conjunto de acciones que permiten localizar, ayudar y controlar los riesgos y establecer las medidas para prevenir los accidentes. Es responsabilidad de todos y todas”*⁹

Se entiende como higiene en el trabajo a: *“...la parte de la higiene general, que busca conservar y mejorar la salud de las y los trabajadores, en relación con la labor que realizan. Su propósito es el de reconocer, evaluar y controlar aquellos factores que se generan en el lugar de trabajo y que pueden causar alteraciones en la salud”*¹⁰

Las condiciones peligrosas son aquellas que eliminadas previamente, evitan el accidente o disminuyen la posibilidad de que ocurra. Comprenden aspectos: mecánicos, físicos, químicos, biológicos, del medio ambiente y personales.

El estudio de la Seguridad e Higiene en el trabajo consta de variables o dimensiones que ayudan a controlar los riesgos y establecer medidas para prevenir los accidentes.

Estas dimensiones son: la Prevención de Accidentes, la Formación, las Condiciones Ambientales de Trabajo y los Elementos y Equipos de Protección Individual, se detallan a continuación:¹¹

Prevención de Accidentes

La Seguridad e Higiene trata con lo desconocido, no hay receta que indique los pasos para eliminar los riesgos en el trabajo, sino enfoques o conceptos para reducirlos gradualmente.

La prevención de los accidentes de trabajo se divide en dos ramas: Operativa y Técnica. La prevención operativa consiste en las normas, los reglamentos y señalizaciones, y la prevención técnica en las defensas y resguardos de las máquinas y herramientas y en los elementos y equipos de protección personal.

- *Prevención Operativa:* Normas, reglamentos y señalizaciones
- *Prevención Técnica:* Colectivas (defensas y resguardos), Personales (cascos, guantes, anteojos de seguridad).

9 Asfahl, R. (2000). Ob. Cit.

10 Asfahl, R. (2000). Ob. Cit.

11 Grimaldi, J., Simonds, V. (2007). Ob. Cit.



La prevención Personal nace en el momento en que la supresión del riesgo en cualquier actividad es casi imposible. Cuando no es posible eliminar una causa de accidente con una revisión del diseño de la máquina, herramienta o proceso de fabricación, es cuando se hace necesario el uso de los elementos y equipos de protección personal.

Por lo anterior, el empleo de los elementos y equipos de protección personal constituye una parte de la defensa de la integridad psicofísica del trabajador. De ahí que la vida y la salud dependan de la calidad, prestaciones y funcionalidad de los mismos.

Las normas de seguridad exigen que el empresario proporcione a los trabajadores un lugar de trabajo libre de peligros que puedan causar lesiones físicas o la muerte. Esto impone al profesional de seguridad a que tome de inmediato las medidas necesarias para solucionar cualquier situación peligrosa, la que puede requerir una solución de ingeniería de diseño, método de fabricación o de manejo de materiales y en caso de ser necesario el uso de elementos y equipos de protección personal.

Formación

Su objetivo es desenvolver las potencialidades para satisfacer necesidades futuras de los trabajadores.

Los hábitos poco seguros y la falta de conocimiento sobre los riesgos específicos laborales son los principales obstáculos a la seguridad y la salud del trabajador.

A estos dos problemas debe dirigirse el programa de formación.

Los principales instructores de la Seguridad e Higiene son los supervisores de línea ya que la mayor parte de la formación es informal y se lleva a cabo durante el trabajo. Aunque casi toda la formación tiene lugar entre el supervisor y el trabajador es necesario capacitar en salón para inculcar los principios de seguridad e higiene y las normas, así como para enseñarles a reconocer los riesgos.

Condiciones Ambientales de Trabajo

Son las circunstancias físicas en las que el empleado se encuentra cuando ocupa un cargo en la organización. Es el ambiente físico que rodea al empleado mientras se desempeña en su puesto.

Se las clasifica en:



- a. Orden - Señalización: Al diseñar un área de trabajo hay que tener en cuenta que se deben distribuir adecuadamente los distintos espacios, según la secuencia lógica del proceso de producción, y prever las vías de circulación de materiales y personas.
Señalizar implica indicar en forma clara y sin lugar a dudas, acciones, lugares y normas. El fin de la señalización de seguridad es llamar la atención rápida e inteligible, sobre los objetos, sustancias y situaciones de riesgos.
- b. Agresores Químicos: La exposición a sustancias tóxicas es “el problema de salud” por excelencia.
Los riesgos químicos pueden ser debidos, bien a factores intrínsecos a los propios productos o bien a factores externos relacionados fundamentalmente con la inseguridad con la que se manipulan.
- c. Temperatura - Ventilación: La temperatura es una magnitud referida a las nociones comunes de caliente, tibio, frío que puede ser medida, específicamente, con un termómetro.
La ventilación es la remoción sistemática de aire y gases calientes de una estructura, seguida por la sustitución de un abastecimiento de aire más fresco.
- d. Ruido: El ruido se define como un sonido no deseado y molesto. La existencia de ruido en el ambiente de trabajo puede suponer riesgo de pérdida de audición.
- e. Iluminación: Es la cantidad de luz que se recibe por unidad de superficie, su unidad es el Lux.
La Iluminación o falta de ella puede ser un riesgo de seguridad, pero no se encuentra reglamentada la mínima iluminación segura.
- f. Vibraciones: La exposición a vibraciones se produce cuando se transmite a alguna parte del cuerpo el movimiento oscilante de una estructura, ya sea el suelo, una empuñadura o un asiento.



Una vez clasificados las condiciones del ambiente de trabajo se considera fundamental realizar una breve reseña de los Elementos y Equipos de Protección Individual, los cuales mediante su utilización permiten reducir los riesgos laborales.

Los Elementos y Equipos de Protección Personal (**EPI**) son dispositivos y vestimentas que usa el trabajador para protegerse de daños o lesiones que pueda sufrir en su puesto de trabajo. Pero se debe destacar que el peligro nunca es eliminado mediante estos.

La necesidad de protección personal implica que el riesgo no ha sido controlado ni eliminado. Cuando es posible, es preferible el control de ingeniería de los riesgos, el lugar de los elementos y equipos de protección individual. El trabajo de aumentar la seguridad y mejorar la salud en el trabajo nunca estará terminado, así que se debe ocupar de la necesidad de proveer protección personal contra riesgos que no hayan sido eliminados por completo.

Su objetivo es preservar la integridad psicofísica y la vida del trabajador. Mediante la seguridad se logra el bienestar del trabajador, con lo que se logra en consecuencia un aumento en la cantidad y calidad de producción.

Con los adelantos tecnológicos se han incorporado elementos de protección personal para cada necesidad específica, evitando los equipos generales que no siempre son efectivos o son incómodos para determinar operaciones provocando el no uso de los mismos.

Mediante estos elementos se trata de evitar los accidentes o las consecuencias del mismo: mediante los cinturones se evitan las caídas, o sea se evita el accidente. También mediante los elementos de protección personal se pretende evitar las enfermedades biológicas tardías, llamadas enfermedades profesionales desde el punto de vista de la higiene y seguridad industrial.

Se detallan los principales tipos de protección que se encuentran en empresas del sector industrial.

Protección para los oídos: El factor más importante en la selección del protector de oídos es su capacidad de reducir el nivel de decibeles de exposición.

Protección de Ojos y Rostro: El uso de lentes de seguridad se ha ampliado tanto que en muchas empresas se establece la norma de que deben utilizarse en toda la planta.

Protección Respiratoria: La protección respiratoria consiste en más que repartir respiradores o máscaras, a los trabajadores que podrían quedar expuestos a riesgos.



La protección eficaz requiere que se implante un programa bien planeado que incluya una selección adecuada de respiradores, máscaras, barbijos, pruebas de ajuste, mantenimiento periódico y capacitación de los empleados.

Existe una serie de factores adversos en el uso de los Equipos y Elementos de Protección Personal los mismos son:

- a. Incorrecta selección: por ejemplo incorrecta selección de un filtro de máscara.
- b. Incorrecto uso del equipo: por ejemplo un arnés sin cabo de vida, calzado sin puntera.
- c. Mantenimiento deficiente del equipo: muchos equipos deben contar con un adecuado mantenimiento.
- d. Desinformación de su limitación: todos los equipos tienen su limitación, si no se sabe sus límites se cae en la conocida frase de que el equipo no sirve.

Una vez desarrolladas las principales Dimensiones, resulta necesario explicar que no se ejecutan al azar, deben regirse bajo la Ley de Seguridad e Higiene de la República Argentina, por este motivo se realiza una breve reseña.

En Argentina la ley de Seguridad e Higiene es la 19587. El objetivo de esta ley es proteger y preservar a los trabajadores. Así mismo disminuir los accidentes y enfermedades del trabajo aislando los riesgos y sus factores más determinantes. Se comprende la norma siendo la empresa con fines de lucro o no, protegiendo la vida y la integridad psicofísica de los trabajadores, previniendo y reduciendo los riesgos que hay en los distintos puestos de trabajo, concientizando y proporcionándole al trabajador una actitud positiva frente a las normas para la prevención de enfermedades y accidentes dentro de la actividad laboral.

Regidas en dicha ley las empresas deben desarrollar Normas Internas, las cuales deben ser puestas en práctica por cada uno de los integrantes de la compañía. Al desarrollar acciones de seguridad e higiene en el trabajo, los principales puntos a fortalecer en la instrucción de la institución es la prevención. Los diferentes instructores que tienen a su cargo transmitir normas y conocimientos a los grupos de trabajo deben procurar motivar el respeto a las normas, con el fin de anticipar y corregir accidentes laborales relacionados directamente con la seguridad y la higiene. Prevenir riesgos asociados a las tareas diarias y rutinarias laborales habituales es muchas veces



difícil. Las principales dificultades se relacionan con cambios de conducta, hábitos y costumbres. Además se debe concientizar que para prevenir se tiene como principal guía para efectivizar las acciones, las normas de higiene y seguridad.

Según la bibliografía consultada del autor Vázquez Vialard ¹², en su obra “*Derecho del trabajo y Seguridad Social*” expone las exigencias básicas de la ley:

- 1- Creación de servicios de higiene y seguridad en el trabajo y de medicina del trabajo de carácter preventivo y asistencial.
- 2- Institucionalización gradual de un sistema de reglamentaciones generales, o particulares y en atención a condiciones ambientales o factores ecológicos y a las incidencias de las áreas o factores de riesgo.
- 3- Distinguir entre actividades normales, penosas, riesgosas o determinantes de vejez o agotamiento prematuro y las desarrolladas en lugares o ambientes insalubres.
- 4- Unificar los términos empleados en higiene y seguridad y establecer las definiciones concretas y uniformes para la clasificación de accidentes, lesiones y enfermedades.
- 5- Investigar los factores determinantes de accidentes y enfermedades de trabajo y adoptar las medidas para la protección integral de la salud del trabajador y las medidas correctivas necesarias.
- 6- Fijar los principios orientadores en la materia de selección e ingreso del personal en función de los riesgos a los que den lugar las diferentes tareas, operaciones, manualidades profesionales.
- 7- Fijar las condiciones mínimas de higiene y seguridad para autorizar el funcionamiento de los establecimientos.
- 8- Establecer la realización de los exámenes médicos preocupacionales y periódicos de acuerdo con las normas reglamentarias que se establezcan.

¹² Vázquez Vialard, F., Derecho del Trabajo y Seguridad Social. 1º ed. Ed. Astrea. 1997. Buenos Aires. Argentina.



La ley 19587, en el capítulo 21, artículos 208 al 214 establece la obligatoriedad de capacitar colectiva e individualmente al personal.

Capacitar significa transmitir conocimientos teóricos y prácticos para que los trabajadores y el personal jerárquico adquieran ciertos conocimientos del uso de los equipos.

A continuación se exponen los principales artículos referidos a la capacitación en Seguridad e Higiene de la ley 19587.¹³

208. *Todo establecimiento estará obligado a capacitar a su personal en materia de higiene y seguridad, en prevención de enfermedades profesionales y de accidentes del trabajo, de acuerdo a las características y riesgos propios generales y específicos de las tareas que desempeña.*

209. *La capacitación del personal deberá efectuarse por medio de conferencias, cursos, seminarios, clases y se complementarán con material educativo gráfico, medios audiovisuales, avisos y carteles que indiquen medidas de higiene y seguridad.*

210. *Recibirán capacitación en materia de higiene y seguridad y medicina del trabajo, todos los sectores del establecimiento en sus distintos niveles:*

- 1. Nivel superior (dirección, gerencias y jefaturas).*
- 2. Nivel intermedio (supervisión de línea y encargados).*
- 3. Nivel operativo (trabajadores de producción y administrativos).*

211. *Todo establecimiento planificar en forma anual programas de capacitación para los distintos niveles, los cuales deberán ser presentados a la autoridad de aplicación, a su solicitud.*

212. *Los planes anuales de capacitación serán programados y desarrollados por los servicios de medicina higiene y seguridad en el trabajo en las áreas de su competencia.*

¹³ Ley N° 19.587 de Higiene y Seguridad en el Trabajo y Decreto Reglamentario N° 351/79.



213. Todo establecimiento deberá entregar, por escrito a su personal, las medidas preventivas tendientes a evitar las enfermedades profesionales y accidentes del trabajo.

214. La autoridad nacional competente podrá, en los establecimientos y fuera de ellos y por los diferentes medios de difusión, realizar campañas educativas e informativas con la finalidad de disminuir o evitar las enfermedades profesionales y accidentes del trabajo.

Si bien el directivo de la empresa seleccionada nos comentó que no se producen accidentes laborales, nos parece correcto desarrollar de forma reducida dicha temática debido a la relevancia que esta presenta en la Seguridad e Higiene de una empresa.

El comportamiento del trabajador es el determinante más importante de su seguridad, pero el comportamiento, por sí solo, no puede hacer seguro un trabajo peligroso.

El **accidente del trabajo** constituye la base del estudio de la Seguridad Industrial, y lo enfoca desde el punto de vista preventivo, estudiando sus causas (por qué ocurren), sus fuentes (actividades comprometidas en el accidente), sus agentes (medios de trabajo participantes), su tipo (como se producen o se desarrollan los hechos), todo ello con el fin de desarrollar la prevención.

El accidente laboral es toda interrupción que produzca deterioros, lesiones y/o daños visibles o no, a personas, equipos y/o a el medio ambiente.¹⁴

Si el accidente ocurre durante el horario de trabajo o durante la realización de un trabajo especial o suplementario para la empresa decimos que es un accidente laboral, las leyes laborales suelen extender esta definición al período y trayecto transcurrido desde la casa del trabajador hasta la empresa y viceversa en las jornadas de trabajo (accidente in itinere).

En cuanto a sus causas, los accidentes ocurren porque la gente comete actos incorrectos o porque los equipos, herramientas, maquinarias o lugares de trabajo no se encuentran en condiciones adecuadas. El principio de la prevención de los accidentes

¹⁴ Medici, G., Barrionuevo, S., Vivas, E., Calidad de Vida Laboral. 1º ed. Ed. IUA. 2005. Argentina.



señala que todos los accidentes tienen causas que los originan y que se pueden evitar al identificar y controlar las causas que los producen.

Los accidentes de trabajo se pueden dar por dos motivos según *Ray Asfahl*:¹⁵

a. Condiciones inseguras:

Son aquellas que eliminadas previamente, evitan el accidente o disminuyen la posibilidad de que ocurra. Comprenden aspectos: mecánicos, físicos, químicos, biológicos, del medio ambiente y personales.

Son las siguientes:

- Protecciones inadecuadas o inexistentes
- Falta de equipo de protección personal
- Herramientas y equipos defectuosos o inadecuados
- Señalización inadecuada, defectuosa o inexistente
- Construcción insegura
- Hacinamiento, falta de orden y limpieza
- Vestimenta de trabajo inadecuada o defectuosa

b. Actos inseguros:

Son fallas en la conducta de los individuos, que al no cumplir con los requisitos de Normas de Seguridad y/o prácticas seguras comúnmente aceptadas, aumentan innecesariamente la probabilidad de que el accidente ocurra.

Si el acto inseguro no existe, podría no ocurrir el accidente.

Son los siguientes:

- Trabajos, operaciones sin autorización.
- Forma defectuosa o insegura de cargar, apilar, mezclar, almacenar, levantar y llevar pesos.
- Operaciones a velocidades inadecuadas.
- Mal empleo del diseño de seguridad.
- Adoptar posiciones inseguras y defectuosas.
- Empleo inadecuado de herramientas, equipos, materiales, vehículos.
- Ajustar, limpiar, arreglar, llenar máquinas en movimiento.
- Falta de atención en el trabajo y ocasionar incomodidad a los compañeros.

¹⁵ Asfahl, R. (2000). Ob. Cit. Pp. 59.



- Empleo de herramientas, equipos, materiales, vehículos inseguros o defectuosos.

Una vez desarrollados todos los temas referidos a la Seguridad e Higiene en el Marco Teórico, creemos que resulta de vital importancia destacar quienes son los responsables de esto en una empresa. Consideramos este apartado indispensable para lograr comprender la problemática que en la empresa se plantea.

Los responsables de la seguridad e higiene son *TODOS LOS INTEGRANTES DE LA ORGANIZACIÓN*.¹⁶

Requiere de la participación y de la amplia colaboración de todos los miembros. Cada uno con sus respectivas responsabilidades.

Directores, gerentes, jefes de planta, supervisores, trabajadores no jerárquicos, deben trabajar en equipo, colaborar entre sí. Si alguno falla se resiente la seguridad.

Supervisores y trabajadores no jerárquicos sin duda son los pilares de un programa de Seguridad e Higiene en el trabajo, pero los mismos requieren del apoyo total de la gerencia y de la coordinación, asesoramiento y capacitación del responsable formal de seguridad.

El supervisor debe actuar como nexo entre los niveles gerenciales y el trabajador. Desempeña una función primordial en todo programa de seguridad y su formación es muy importante porque está en contacto. La seguridad se supervisa estando alerta, enseñando y creando actitudes seguras.

Para el supervisor, la seguridad debe ser problema permanente, debe estar presente en sus actividades cotidianas. El supervisor es responsable de verificar el cumplimiento de las directivas y recomendaciones sobre la seguridad emanadas del nivel superior. El supervisor detecta y los responsables superiores corregirán las condiciones y prácticas inseguras que sean posibles de corregir y estimularán la acción segura de los trabajadores.

Los empleados o trabajadores no jerárquicos deben:

- Cumplir las normas de seguridad.
- Trabajar teniendo en cuenta las normas de seguridad.
- Preocuparse por su seguridad y por la de sus compañeros.

¹⁶ Medici, G., Barrionuevo, S., Vivas, E. (2005). Ob. Cit. pp. 105.



- Usar los equipos de protección personal.
- Conservar y mantener buen estado los equipos de seguridad.
- Colaborar con el mantenimiento del orden y la limpieza de su sector de trabajo.
- Reportar toda condición insegura.

9.3 Clima Laboral Interno

Como segunda problemática organizacional detectada en las entrevistas con los directivos se encuentran las condiciones de **CLIMA LABORAL INTERNO**.

A continuación se describen una serie de concepciones, ideas y teorías que son de vital importancia para abordar y comprender la problemática identificada en la empresa seleccionada.

El clima de una organización puede variar en diferentes medidas. Se puede afirmar que una organización posee un mejor clima que otra; del mismo modo se pueden observar diferencias de mediano alcance temporal, hay organizaciones que transitan por distintos períodos, unos más difíciles que otros. Finalmente, ocurren variaciones diarias del clima motivadas por diversas razones tales como despidos, aumentos de sueldo, rumores, ascensos.

“El clima se trata de un concepto multidimensional, lo que ha llevado a sostener que el clima de una organización constituye la personalidad de ésta...”¹⁷

Existe un punto en común entre los investigadores al definir que los elementos esenciales del “clima organizacional” son atributos del ambiente de trabajo.

La definición que consideramos más acertada para utilizar como guía de referencia en nuestro estudio sobre clima organizacional, es aquella que desarrolla Darío Rodríguez M., en su libro “Diagnóstico Organizacional”¹⁸. Señala que:

“El concepto de clima organizacional (...) se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que

¹⁷ Rodríguez M., D. Diagnóstico Organizacional. 6ª ed. Ed. Alfaomega Grupo Editor. 2006. México.

¹⁸ Rodríguez M., D. Ed. 2006. Ob. Cit.



éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo. (...).

*El clima, en esta perspectiva, ha de ser entendido como el conjunto de apreciaciones que los miembros de la organización tienen de su experiencia en y con el sistema organizacional. Estas apreciaciones constituyen una afirmación evaluativa, una explicación valorativa de la experiencia organizacional de los miembros del sistema”.*¹⁹

A su vez, creemos oportuno mencionar otras definiciones de clima organizacional propuestas por los siguientes autores.

Según Gan F. y Trigine J. en su libro: *“Manual de Instrumento de gestión y desarrollo de las personas en las Organizaciones”*²⁰, los mismos señalan que:

“El clima laboral es un concepto con amplia tradición en los estudios e investigaciones acerca del factor Humano en empresas y organizaciones. Por razones evidentes, el clima laboral es un indicador fundamental en la vida de la empresa, condicionados por múltiples cuestiones: desde las normas internas de funcionamiento, las condiciones ergonómicas del lugar de trabajo y equipamientos, pasando por las actitudes de las personas que integran el equipo, los estilos de dirección de líderes y jefes, los salarios y remuneraciones, hasta la identificación y satisfacción de cada persona con la labor que realiza...”.

Según Peiró J. M. en su Obra *“Psicología de la Organización”*, define al Clima Laboral como:

*“las propiedades habituales, típicas o características de un ambiente de trabajo concreto, su naturaleza, según es percibida y sentida por aquellas personas que trabajan en él, o están familiarizadas con él...”.*²¹

A partir de la consideración de la organización como un sistema abierto, ofrece un modelo de clima organizacional, en el cual repercuten influencias externas a la

19 Rodríguez M., D. Ed. 2006. Ob. Cit.

²⁰ Gan, F., Trigine J., Manual de Instrumento de gestión y desarrollo de las personas en las Organizaciones. 1º ed., Ed. Díaz de Santos. 2006. España.

²¹ Peiró J. M., Psicología de la Organización. 3º ed. Ed. Universidad Nacional de Educación a Distancia. 1987. Madrid.



organización, aunque al mismo tiempo dicho clima es el resultado de procesos internos de la propia organización.

Un buen clima laboral favorece los logros y el éxito de la gestión empresarial: actitudes positivas, la continuidad en los planes y programas, la confianza y la cercanía de personas y equipos, la forma positiva de resolver la conflictividad, son algunos de los ingredientes que facilitan la consecución de estrategias y objetivos.

El Clima, junto con las estructuras, las características organizacionales y los individuos que la componen forman un sistema interdependiente altamente dinámico que tiene un impacto directo en los resultados de la organización.

El Clima Laboral determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su desempeño, productividad y satisfacción.

Los modelos de estudio de clima de las organizaciones nos plantean que existe una relación entre clima organizacional y productividad de la organización. Un buen clima puede ayudar a aumentar el rendimiento de la empresa e influye positivamente en el comportamiento de los trabajadores, ya que hace que éstos se sientan identificados e integrados en la estructura de la organización.

Por este motivo, es necesario para las organizaciones crear un clima laboral adecuado, puesto que producirá una mejora de la productividad a largo plazo, mayor rendimiento del trabajo realizado y menor ausentismo.

La herramienta más habitual para medir el ambiente laboral es a través de encuestas a los empleados, que deben ser de forma anónima y deben combinar preguntas abiertas y cerradas, y hacer un barrido por los aspectos fundamentales del trabajo del empleado.

Según Rodríguez M., D. (2005), en su obra: *“Diagnostico Organizacional”*²², señala que existen diversas teorías que han tipificado los climas organizacionales que pueden producirse en diferentes configuraciones de las variables que conforman el concepto. En esta oportunidad veremos los aportes de Likert (1961, 1967)²³.

Rensis Likert sostiene que en la percepción del clima de una organización influyen tres tipos de variables:

²² Rodríguez M., D. (2005). Ob. Cit., pp. 164,165.

²³ Likert R. *Teoría de la Organización*. 3° ed. Ed. Trillas., 1997. México



Las Variables Causales: tales como la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones entre otras.

Las Variables Intervinientes: en las que se incluyen la motivación, las actitudes, la comunicación, percepciones, compromiso.

Las Variables Finales: que son dependientes de las dos anteriores y se refieren a los resultados obtenidos por la organización, tales como productividad, rentabilidad, satisfacción, calidad, ganancias y pérdidas logradas. Estos tres tipos de variables influyen en la percepción del clima por parte de los miembros de una organización.

Cuando hablamos de clima, es importante tratar la percepción que se tiene del mismo, ya que los comportamientos y actitudes de las personas son una consecuencia de sus percepciones de la situación y no de una pretendida situación objetiva.

Mediante estas diferentes configuraciones de variables, Likert describe cuatro tipos de sistemas organizacionales²⁴, cada uno con un clima en particular.

Sistema I – Autoritario

Es un sistema administrativo autocrático que controla rígidamente todo lo que ocurre dentro de la organización. Se caracteriza porque el proceso de decisión se centra en la cúspide de la organización. El sistema de comunicación es precario y con comunicaciones verticales que sólo llevan órdenes. Se piensa que las relaciones interpersonales son nocivas para un buen trabajo. Los puestos están diseñados de manera que aislen e impidan a las personas que se relacionen. Se pone énfasis en sanciones y medidas disciplinarias.

En las organizaciones cuyo sistema es autoritario, se genera un clima de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.

Sistema II – Paternalista

Se trata de un sistema más condescendiente y menos rígido que el anterior. El proceso de decisión se centraliza en la cúspide aunque delega decisiones poco importantes de carácter rutinario y repetitivo. Su sistema de comunicación es relativamente precario y prevalecen las comunicaciones verticales y descendentes. Es tolerante respecto a que

²⁴ Likert R. (1997). Ob. Cit.



se establezcan relaciones interpersonales. Su sistema de recompensas y sanciones aún pone énfasis en medidas disciplinarias y en recompensas materiales y salariales. En éste tipo de organizaciones, donde prevalece el sistema paternalista, el clima se basa en relaciones de confianza desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide. Para los subordinados, el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas mientras se respete lo previamente establecido por los superiores.

Sistema III – Consultivo

Se inclina hacia el lado participativo. Se toma en cuenta la opinión de las personas al momento de definir las políticas y directrices de la organización. Se delegan ciertas decisiones específicas, aunque son sometidas a su aprobación posterior. La comunicación es vertical descendente, ascendente, así como laterales entre pares. El sistema es tolerante a que se establezcan relaciones interpersonales y la confianza que se deposita en la persona es alta pero no es completa ni definitiva. Enfatiza las recompensas materiales y simbólicas, pero eventualmente también impone sanciones y castigos.

En aquellas organizaciones donde predomina el tipo de sistema organizacional consultivo, el clima es de confianza y de responsabilidad.

Sistema IV – Participativo

Es el sistema administrativo democrático y abierto. El proceso de decisión es realizado totalmente por la base. La cúpula sólo decide por excepción. El sistema de comunicación fluye en todos los sentidos. Fomenta las relaciones interpersonales y su confianza mutua. Enfatiza las recompensas simbólicas y sociales, sin omitir las salariales y materiales. En este sistema rara vez se imponen sanciones y las relaciones entre la dirección y los trabajadores son buenas.

En este tipo de sistemas organizacionales, el clima es de confianza y se generan altos niveles de compromiso y responsabilidad de los trabajadores con la organización y sus objetivos. Los trabajadores son sus propios jefes, lo que genera elevados índices de satisfacción laboral.



El estudio de clima organizacional está enfocado en comprender la percepción que tienen los individuos de las **variables o dimensiones** ambientales internas que afectan su comportamiento en la organización.

Según Peiró J. M., en su libro *“Psicología de la Organización”*, existe una serie de variables o dimensiones que actuando en conjunto determinan el tipo de Clima Laboral Interno de una organización.²⁵

Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización.

Las dimensiones mencionadas por Peiró J. M. corresponden a los autores Litwin, G.H. y Stringer, R.A. (1968), quienes describen Nueve dimensiones principales del Clima Organizacional.²⁶

1. Estructura

Hace referencia a la percepción que tienen los miembros de una organización con respecto a las reglas, trámites, procedimientos y otras limitaciones que se presentan diariamente en la realización de su trabajo. A su vez, representa la medida en que la organización pone énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

2. Responsabilidad

Hace hincapié en la autonomía que poseen los miembros para la toma de decisiones relacionadas con su trabajo, generando el sentimiento de ser su propio jefe a través de una supervisión general y no estrecha.

3. Recompensa

Se refiere a la percepción que tienen miembros sobre la adecuación entre la recompensa que obtienen por el trabajo que realizan correctamente. . Tienen en común la consecución de beneficios, el logro y la satisfacción en general de los miembros de la organización.

²⁵ Peiró, J. M. (1987). Ob. Cit.

²⁶ Litwin, G. H. y Stringer, R. A.: Clima Organizacional y Motivación. 1°ed. Cambridge. Harvard University. 1968. EEUU.



4. Desafío

Es la medida en que la organización acepta los riesgos con el fin de lograr los objetivos propuestos. El sentimiento que tienen los miembros acerca de los desafíos que le impone su trabajo.

Corresponde a la percepción que tienen los miembros acerca de la existencia de un óptimo ambiente de trabajo y de buenas relaciones interpersonales, tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

5. Cooperación

Hace hincapié en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores. Es el sentimiento generalizado en los miembros de que cuentan con ayuda por parte de los directivos, como de sus compañeros.

6. Estándares

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que ponen las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

7. Conflictos

Es el grado en que los miembros de la organización, aceptan las opiniones discrepantes y buscan enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

8. Identidad

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y de considerarse importante y valioso dentro del grupo de trabajo, lo que se ve reflejado en los miembros que comparten sus objetivos personales con los de la organización.

Los diferentes estudios sobre el clima han establecido múltiples dimensiones de éste constructo, que sintetizan las aportaciones de otros autores.²⁷

Se utilizará como base para la elaboración del Proyecto de Grado, una combinación de las dimensiones presentadas por Campbell, Dunnette, Lawler y Wieck²⁸ y las descritas por Litwin y Stringer. Cuya relación es destacada en el cuadro de la página siguiente.

²⁷ Peiró, J. M. (1987). Ob. Cit., pp. 506-508.

²⁸ Campbell, J. P. Dunnette, M. D., Lawler, E. E. Weick, K. E. El Rendimiento y la Eficacia de la Gestión. 2ª ed. Ed. McGraw Hill. 1970. New York.



1. **Dimensión de autonomía individual:** está relacionada con la dimensión de responsabilidad de Litwin y Stringer. Hace referencia a la libertad del individuo para trabajar independientemente y no tener que rendir cuentas constantemente a los superiores.
2. **Grado de estructura impuesta sobre la posición ocupada:** incluye aspectos de la dimensión de estructura de Litwin y Stringer. Se refiere al grado en que los superiores establecen y comunican los objetivos de cada puesto y los métodos adecuados para su consecución.
3. **Dimensión de orientación hacia la recompensa:** agrupa el factor recompensa obtenido por Litwin y Stringer. Tienen en común la consecución de beneficios, el logro y la satisfacción en general de los miembros de la organización.
4. **Dimensión de consideración, afecto y apoyo:** agrupa los aspectos de la dimensión de cooperación en las prácticas de supervisión de Litwin y Stringer. Es decir, el apoyo de los directivos a los subordinados.
5. **Orientación hacia el desarrollo y el progreso en la ocupación:** hace hincapié al desarrollo del individuo en su trabajo y al empleo de nuevos conocimientos y métodos.



DIMENSIONES	Campbell, Dunnette, Lawler y Wieck	Relación entre modelos teóricos	Litwin y Stringer.
	Estructura impuesta sobre la posición ocupada	Se relaciona con	Estructura
	Autonomía individual	Se relaciona con	Responsabilidad
	Orientación hacia la recompensa	Se relaciona con	Recompensa
		No posee relación	Desafío
		No posee relación	Relaciones
	Consideración, afecto y apoyo	Se relaciona con	Cooperación
		No posee relación	Estándares
		No posee relación	Conflictos
		No posee relación	Identidad
	Orientación hacia el desarrollo y el progreso en la ocupación	No posee relación	

Cuadro comparativo. Dimensiones del clima organizacional.

Fuente: Peiró, J. M. (1987). Ob. Cit.



9.4 Visión Estratégica de Recursos Humanos

Desarrollados los lineamientos del Marco Teórico con respecto a las problemáticas organizacionales detectadas, se considera importante abordarlas desde una **Visión Estratégica de Recursos Humanos**, con el fin de Identificar las necesidades del personal y vincularla con la estrategia empresarial, agregando valor a la organización para mejorar procesos y resultados y promover una visión de Gestión de las Personas. Se presenta un marco de referencia con los principales aspectos de dicha temática. Se considera oportuno presentar algunos conceptos y teorías que logren una mayor comprensión sobre el alcance, la finalidad y la importancia de accionar bajo los lineamientos de una Visión Estratégica.

Visión

Una Visión debe definir cómo será el futuro de la organización, y unir el estilo y el corazón de la gente, ya que es lo que le da razón de ser a la organización.

Por otra parte, Peiró ²⁹ plantea la definición de Visión preguntándose en qué negocios encontramos, cuál es la idea de negocio que tiene la compañía, y el éxito o fracaso de la respuesta puede llevar al éxito o fracaso de la organización.

Diferenciándolo de la Visión, la Misión es considerada como un concepto más misionario y humanista, que traduce qué hace la Empresa por sus empleados, clientes, accionistas, proveedores y la comunidad en que se desarrolla.

Misión

Representa lo que la organización está tratando de hacer y en lo que se quiere convertir a largo plazo; define quiénes somos, qué hacemos y hacia dónde nos dirigimos; establece: preceptos que guiarán las futuras operaciones de la compañía, la razón por la cual la compañía existe, las necesidades de los clientes que son satisfechas por los productos y servicios de la empresa, el grado de especialización, el nivel de calidad de un producto en un mercado, el monto y tipos de diversificación de productos / mercados deseados, expectativas de la compañía por parte del Management, tecnologías, investigación y desarrollo.

²⁹ Peiró, J. M. (1987). Ob. Cit.



Las declaraciones de misión se personalizan en el sentido de que diferencian a una organización de otras en su industria y le proporcionan identidad propia, carácter y medios para su desarrollo. Sin un concepto de lo que debe y no debe hacer una organización, ni la visión de hacia dónde se debe dirigir, la Dirección de una compañía no puede funcionar con eficiencia.

No existe una definición única del significado de estrategia; cada autor, libro o diccionario puede describir la estrategia de diferentes maneras. Se cita en este caso a Johnson, Scholes y Whittington, los cuales sostienen que:

Se define por **Estrategia** a: *“la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas”*³⁰

En su obra *“Administración Estratégica”*, Thompson, A. afirma que:

*“la estrategia se convierte en un marco fundamental a través del cual una organización puede simultáneamente afirmar su continuidad vital y facilitar su adaptación a un medio cambiante.En el corazón de la estrategia, existe una búsqueda intencional para alcanzar la ventaja competitiva en cada negocio en el que la empresa está comprometida... Está compuesta por acciones y decisiones gerenciales cuando se abren nuevas oportunidades para una rentabilidad sostenida en todos los negocios de una empresa...”*³¹

Y si planteáramos una definición propia, diríamos que:

“Estrategia es el conjunto de decisiones con un enfoque integrador, tendiente a establecer el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, los programas de acción para alcanzarlos y las prioridades sobre asignación de recursos”.

Estas definiciones no son en absoluto contradictorias, sino complementarias. A modo de simplificación y con un sentido netamente enunciativo, se puede afirmar que “estrategia” implica decisiones y movimientos que:

30 Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. *Dirección Estratégica*. 7º ed. Ed. Prentice Hall. 2006. Madrid.

31 Thompson, A. *Administración Estratégica* 11º ed. Ed. Mc Graw Hill, 2001. México.



- Definen cómo alcanzar la visión
- Proveen una dirección o rumbo
- Crean un sentido único o propósito común
- Establecen objetivos de largo plazo y planes de acción
- Explican cómo crear valor para los accionistas
- Permiten identificar las ventajas competitivas o capacidades diferenciadoras
- Sirven para aprovechar oportunidades o fortalezas
- Sirven para mitigar / evitar riesgos o amenazas
- Facilitan la focalización en temas prioritarios

Para desarrollar un concepto de Visión Estratégica se toma como referencia los aportes de Jhonson G. en su libro *“Dirección Estratégica”*, el cual define **Visión estratégica** como:

“el estado futuro deseado, la aspiración de la organización”³²

Es el direccionamiento de la empresa en términos de posicionamiento competitivo, objetivos estratégicos y económicos (o financieros), habilidades que deben ser desarrolladas y acciones y enfoques que permitan alcanzar los resultados buscados.

La visión estratégica deja claramente expuesto el conjunto de acciones que la empresa debe ejecutar para sostener su valor económico en el futuro, avalando y explorando sus ventajas competitivas.

La visión tradicional de los Recursos Humanos consideraba que las personas eran una “fuente de gastos”, un “mal necesario” dentro de la organización. Sin embargo, mucho se ha andado en relación a este tema. La práctica empresarial y los académicos que han estudiado profundamente esta disciplina, han concluido que los Recursos Humanos agregan valor a la organización para mejorar procesos y resultados.

El desarrollo de una visión estratégica (o proceso de gestión estratégica, o proceso de dirección estratégica, o planeamiento estratégico) consta de un conjunto de actividades que apuntan a:

³² Jhonson, G., Scholes, K., Whittington, (2006). Ob. Cit.



- El desarrollo del concepto de negocio y formación de una misión de hacia dónde se necesita dirigir a la organización
- La determinación de los objetivos específicos de resultado
- La especificación completa de la estrategia de una organización
- El desarrollo de planes de implantación
- La asignación de responsabilidades para su ejecución

Estas actividades implican un esfuerzo organizacional disciplinado, formal y bien organizado, pero a su vez, tienden a mejorar las capacidades globales de la empresa para que pueda operar en un medio competitivo y dinámico. El proceso de gestión estratégica no es un ejercicio que se realiza una única vez, desconectado de la realidad de la empresa y a cargo de unos pocos directivos, líderes o planificadores; es un proceso que se inserta dentro de las funciones directivas fundamentales y que forma parte de un proceso más general al cual se denomina “*círculo virtuoso de la mejora*”.³³

Todo proceso de construcción de una visión estratégica debe iniciarse con un acabado conocimiento y entendimiento del medio externo, es decir de las características estructurales de la industria en la que opera una compañía determinada, y de la situación interna, englobada en las competencias de la organización.

Sólo una evaluación fundamentada del entorno externo y de la situación interna puede construir las bases para la definición de escenarios, determinación de valores y objetivos, e identificación de los puntos de mejora.

Para formular una estrategia exitosa es necesario conocer el posicionamiento competitivo actual de la compañía y las tendencias del entorno en el cual la compañía está inserta. No se busca en esta primera etapa llegar a hacer un análisis del atractivo de la industria y del perfil competitivo de la compañía en cuestión. El objetivo es identificar y comprender las características del entorno y de la propia organización que afectarán sus opciones y oportunidades estratégicas.

Se define como Alineación Estratégica a: “*las acciones de gestión organizacional que nos permiten que el recurso humano se dirija como un conjunto unificado a los objetivos estratégicos que la organización quiere conseguir*”³⁴.

³³ Jhonson, G., Scholes, K., Whittngton, (2006). Ob. Cit.

³⁴ Jhonson, G., Scholes, K., Whittngton, R. (2006). Ob. Cit.



En una sola palabra se pretende que tengan unidireccionalidad hacia el objetivo estratégico. La planeación de los Recursos Humanos se relaciona con la planeación estratégica del principio al fin del proceso. Al comienzo la planeación de Recursos Humanos aporta una serie de datos para formular la estrategia, es decir, si cuenta con los tipos y las cantidades de personas necesarias para aplicar una estrategia. Cuando se ha establecido una estrategia, los ejecutivos deben tomar decisiones fundamentales para la asignación de recursos, entre ellas las relativas a la estructura, los procesos y los recursos humanos.



10. MARCO METODOLÓGICO

10.1 Instrumentos para la elaboración del Diagnóstico

Se trabajará según las pautas de los denominados “diseño de intervención”, los cuales están orientados a posibilitar el cambio que surge como necesario a través de la caracterización diagnóstica. Su propuesta debe concretarse en una planificación que se basa en el diagnóstico y se orienta a proponer las estrategias más adecuadas para el logro de los objetivos de cambio.

Tipo de Estudio:

Con respecto al tipo de estudio, se trabajará el modelo descriptivo los cuales contribuyen a un mejor conocimiento del fenómeno o realidad que se estudia, analizando los rasgos o características que le son propias.

Enfoque:

El enfoque utilizado es de tipo Mixto, se analizan datos tanto cualitativos como cuantitativos. Los datos cuantitativos surgirán a través de los cuestionarios de los empleados, mientras que los datos cualitativos surgirán del análisis de las Guías de Observación Directa.

Instrumentos de recolección de datos³⁵

Luego de definir y comprender los lineamientos teóricos que serán nuestra guía durante el proceso de recolección y análisis de datos, consideramos adecuado utilizar como instrumento principal el cuestionario, siguiendo el modelo para análisis del clima laboral propuesto por Gan, F. – Triginé, J. en su libro “*Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*”, (2006). Si bien se toma como guía éste modelo, se han realizado adaptaciones que consideramos pertinentes

³⁵ Ver en anexo los modelos de cuestionario y guía de observación.



para abordar las variables internas que conforman el clima organizacional, propuestas por Rodríguez M., Darío, en su libro “*Diagnóstico Organizacional*”, (2005).

Del mismo modo, se realizaron los cuestionarios referidos a las dimensiones y condiciones de Seguridad e Higiene, cuya adaptación fueron tomadas del autor Asfahl, R. en su libro “*Seguridad Industrial y Salud*” (2000) y los autores Grimaldi, J. Simonds, V. en su obra “*La Seguridad Industrial: Su Administración*” (2007).

En ambos cuestionarios consideramos necesario realizar preguntas de autoría propia con el fin de complementar y mejorar el proceso de análisis.

Por otro lado, utilizaremos una guía de observación directa realizada en base a pautas referidas al ambiente físico de la planta de producción, que nos permitirá relevar los datos necesarios para el desarrollo del trabajo.

Con el uso de dichos instrumentos, pretendemos sistematizar el análisis del Clima Laboral Interno y las condiciones de Seguridad e Higiene.

Para una mayor comprensión e interpretación de los Instrumentos implementados se presentan los siguientes esquemas de Síntesis.

Se realizaron un esquema de síntesis para cada problemática abordada en el proyecto. Según el Marco Teórico utilizado, se extrajeron Dimensiones de Seguridad e Higiene y de Clima Laboral Interno, presentando un breve concepto de cada una de ellas.

Algunas de estas Dimensiones poseen Subdimensiones, las cuales fueron destacadas también en el esquema.

Al momento de las encuestas finales con los empleados, las preguntas fueron estratégicamente mezcladas para no inducir la respuesta en los trabajadores. Cada pregunta tiene anexada datos bibliográficos de los autores de la cual fue consultada. Las preguntas tituladas como “Autoría Propia”³⁶ fueron preguntas diseñadas por nosotros mismos para lograr mayor precisión en el relevamiento y análisis de los datos.

³⁶ Ver Esquema de Síntesis Seguridad e Higiene.



ESQUEMA DE SÍNTESIS SEGURIDAD E HIGIENE

DIMENSIONES	SUBDIMENSIONES	PREGUNTAS
PREVENCIÓN Es la acción de analizar y evaluar cada una de las modificaciones y tomar medidas precautorias en lo que a seguridad e higiene se refiere. ³⁷		1- Asfahl, R., Seguridad Industrial y Salud. 4º ed. Ed. Prentice Hall. 2000. México. 12- Autoría Propia 14- Autoría Propia 17- Autoría Propia 19- Autoría Propia 21- Enciclopedia de Salud y Seguridad en el Trabajo. Ob. Cit. Pp. 29.21.
FORMACIÓN Está orientado a desenvolver las potencialidades para satisfacer necesidades futuras de los trabajadores. ³⁸		5- Autoría Propia 16- Autoría Propia 20 Grimaldi, J., Simonds, V. (2007). Ob. Cit.
ELEMENTOS Y EQUIPOS DE PROTECCIÓN INDIVIDUAL (EPI) Son dispositivos y vestimentas que usa el trabajador para protegerse de daños o lesiones que pueda sufrir en su puesto de trabajo. ³⁹		4- Enciclopedia de Salud y Seguridad en el Trabajo. Coedición Oficina Internacional de Trabajo (OIT). Ministerio de trabajo y Asuntos Sociales. España. 1998 PP. 23. 13- Autoría Propia.

37 Asfahl, R. (2000). Ob. Cit.

38 Verde Fassa, J., Lesta, M., Capacitación y Desarrollo. 1º ed. Ed. IUA. 2004. Argentina.

39 Asfahl, R. (2000). Ob. Cit.



CONDICIONES AMBIENTALES DE TRABAJO Son las circunstancias físicas en las que el empleado se encuentra cuando ocupa un cargo en la organización. Es el ambiente físico que rodea al empleado mientras se desempeña en su puesto. ⁴⁰	Orden – Señalización Al diseñar un área de trabajo hay que tener en cuenta que se deben distribuir adecuadamente los distintos espacios, según la secuencia lógica del proceso de producción, y prever las vías de circulación de materiales y personas. ⁴¹ Señalizar implica indicar en forma clara y sin lugar a dudas, acciones, lugares y normas. El fin de la señalización de seguridad es llamar la atención rápida e inteligible, sobre los objetos, sustancias y situaciones de riesgo. ⁴²	6- Asfahl, R. (2000). Ob. Cit. 11- Autoría Propia 15- Grimaldi, J., Simonds, V., La Seguridad Industrial: Su Administración. 2° ed. Ed. Alfaomega. 2007. España. 18- Grimaldi, J., Simonds, V. (2007). Ob. Cit.
	Agresores Químicos Los riesgos químicos pueden ser debidos, bien a factores intrínsecos a los propios productos, bien a factores externos relacionados fundamentalmente con la inseguridad con la que se manipulan. ⁴³	3- Autoría Propia.
	Temperatura - Ventilación La temperatura es una magnitud referida a las nociones comunes de caliente, tibio, frío que puede ser medida, específicamente, con un termómetro. ⁴⁴	7- Asfahl, R. (2000). Ob. Cit. 10- Autoría propia.

40 Grimaldi, J., Simonds, V. (2007). Ob. Cit.

41 Grimaldi, J., Simonds, V. (2007). Ob. Cit.

42 Grimaldi, J., Simonds, V. (2007). Ob. Cit.

43 Grimaldi, J., Simonds, V. (2007). Ob. Cit.

44 Grimaldi, J., Simonds, V. (2007). Ob. Cit.



	<p>La ventilación es la remoción sistemática de aire y gases calientes de una estructura, seguida por la sustitución de un abastecimiento de aire más fresco.⁴⁵</p>	
	<p>Ruido El ruido se define, en general, como un sonido no deseado y molesto. La existencia de ruido en el ambiente de trabajo puede suponer riesgo de pérdida de audición.⁴⁶</p>	<p>8- Asfahl, R. (2000). Ob. Cit.</p>
	<p>Iluminación Es la cantidad de luz que se recibe por unidad de superficie, su unidad es el lux.⁴⁷</p>	<p>2- Autoría propia.</p>
	<p>Vibraciones La exposición a vibraciones se produce cuando se transmite a alguna parte del cuerpo el movimiento oscilante de una estructura, ya sea el suelo, una empuñadura o un asiento.⁴⁸</p>	<p>9- Autoría Propia.</p>

45 Grimaldi, J., Simonds, V. (2007). Ob. Cit.

46 Grimaldi, J., Simonds, V. (2007). Ob. Cit.

47 Grimaldi, J., Simonds, V. (2007). Ob. Cit.

48 Grimaldi, J., Simonds, V. (2007). Ob. Cit.



ESQUEMA DE SINTESIS CLIMA LABORAL

DIMENSIONES	SUBDIMENSIONES	PREGUNTAS
AUTONOMÍA Hace referencia a la libertad del individuo para trabajar independientemente y no tener que rendir cuentas constantemente a los superiores. ⁴⁹	Desafío Es la medida en que la organización acepta los riesgos con el fin de lograr los objetivos propuestos. El sentimiento que tienen los miembros acerca de los desafíos que le impone su trabajo ⁵⁰	9- Gan, F., Trigine J., <u>Manual de Instrumento de gestión y desarrollo de la personas en las Organizaciones</u> ". 1º ed., Ed. Díaz de Santos. 2006. España. 18- Gan, F., Trigine J. (2006). Ob. Cit. pp. 290
	Responsabilidad Hace hincapié en la autonomía que poseen los miembros para la toma de decisiones relacionadas con su trabajo, generando el sentimiento de ser su propio jefe a través de una supervisión general y no estrecha. ⁵¹	10- Gan, F., Trigine J. (2006). Ob. Cit. pp.289. Modificada
ESTRUCTURA Hace referencia a la percepción que tienen los miembros de una organización con respecto a las reglas, trámites, procedimientos y otras limitaciones que se presentan diariamente en la realización de su trabajo. ⁵²		7- Gan, F., Trigine J. (2006). Ob. Cit. pp.280. Modificada 17- Autoría Propia 22- Autoría Propia 28- Autoría Propia 32- Gan, F., Trigine J. (2006). Ob. Cit. pp.289.

49 Peiró, J. M. (1987). Ob. Cit.

50 Litwin, G. h. y Stringer, R. A. (1968). Ob. Cit.

51 Litwin, G. h. y Stringer, R. A. (1968). Ob. Cit.

52 Litwin, G. h. y Stringer, R. A. (1968). Ob. Cit.



<p>RECOMPENSA Se refiere a la percepción que tienen miembros sobre la adecuación entre la recompensa que obtienen por el trabajo que realizan correctamente. Tienen en común la consecución de beneficios, el logro y la satisfacción en general de los miembros de la organización.⁵³</p>		<p>8- Gan, F., Trigine J. (2006). Ob. Cit. pp.280. Modificada 16- Ferrero, M. G. – Rossi, R. <u>Factores que afectan el clima laboral en un área de gestión del Hospital Pediátrico del Niño Jesús</u>. 1º ed. Tesis Final.2012. Argentina. 21- Autoría Propia 26- Gan, F., Trigine J. (2006). Ob. Cit. pp.279. Modificada 31- Gan, F., Trigine J. (2006). Ob. Cit. pp.279. Modificada.</p>
<p>CONSIDERACIÓN, AFECTO Y APOYO Agrupa los aspectos de la dimensión de cooperación en las prácticas de supervisión, es decir, el apoyo de los directivos a los subordinados.⁵⁴</p>	<p>Cooperación - Relaciones Hace hincapié en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores. Es el sentimiento generalizado en los miembros de que cuentan con ayuda por parte de los directivos, como de sus compañeros.⁵⁵</p> <p>Corresponde a la percepción que tienen los miembros acerca de la existencia de un óptimo ambiente de trabajo y de buenas relaciones interpersonales, tanto entre pares como entre jefes y subordinados.⁵⁶</p>	<p>1- Gan, F., Trigine J. (2006). Ob. Cit. pp.278. Modificada 12- Gan, F., Trigine J. (2006). Ob. Cit. pp.280. Modificada 20- Gan, F., Trigine J. (2006). Ob. Cit. pp.280. 25- Gan, F., Trigine J. (2006). Ob. Cit. pp.281. Modificada 30- Gan, F., Trigine J. (2006). Ob. Cit. pp.280. Modificada 34- Gan, F., Trigine J. (2006). Ob. Cit. pp.280. Modificada</p>
	<p>Liderazgo Hace referencia a la relación que existe entre los empleados y sus superiores, la participación de los</p>	<p>2- Gan, F., Trigine J. (2006). Ob. Cit. pp.291. Modificada 11- Gan, F., Trigine J. (2006). Ob. Cit. pp.279. 19- Autoría Propia</p>

53 Peiró, J. M. (1987). Ob. Cit.

54 Peiró, J. M. (1987). Ob. Cit.

55 Litwin, G. h. y Stringer, R. A (1968). Ob. Cit.

56 Litwin, G. h. y Stringer, R. A (1968). Ob. Cit.



	jefes frente a los problemas y conocer el tipo de liderazgo que se ejerce. ⁵⁷	<p>24- Gan, F., Trigine J. (2006). Ob. Cit. pp.279. Modificada</p> <p>29- Gan, F., Trigine J. (2006). Ob. Cit. pp.279.</p> <p>33- Gan, F., Trigine J. (2006). Ob. Cit. pp.280.</p> <p>35- Ferrero, M. G. – Rossi, R. (2012). Ob. Cit. pp.124.</p>
	<p>Conflicto Es el grado en que los miembros de la organización, aceptan las opiniones discrepantes y buscan enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.⁵⁸</p>	<p>3- Gan, F., Trigine J. (2006). Ob. Cit. pp.279. Modificada</p> <p>13- Gan, F., Trigine J. (2006). Ob. Cit. pp.281. Modificada</p> <p>27- Gan, F., Trigine J. (2006). Ob. Cit. pp.280.</p>
	<p>Identidad Es el sentimiento de pertenencia a la organización y de considerarse importante y valioso dentro del grupo de trabajo.⁵⁹</p>	<p>4- Autoría Propia</p> <p>15- Gan, F., Trigine J. (2006). Ob. Cit. pp.280. Modificada</p>
<p>DESARROLLO Y PROGRESO Hace hincapié al desarrollo del individuo en su trabajo y al empleo de nuevos conocimientos y métodos.⁶⁰</p>		<p>5- Gan, F., Trigine J. (2006). Ob. Cit. pp.280. Modificada</p> <p>14- Autoría Propia</p> <p>23- Autoría Propia</p>
		<p>6- Gan, F., Trigine J. (2006). Ob. Cit. pp. 289. Modificada.</p>

57 Litwin, G. h. y Stringer, R. A (1968). Ob. Cit.

58 Litwin, G. h. y Stringer, R. A (1968). Ob. Cit.

59 Litwin, G. h. y Stringer, R. A (1968). Ob. Cit.

60 Peiró, J. M. (1987). Ob. Cit.

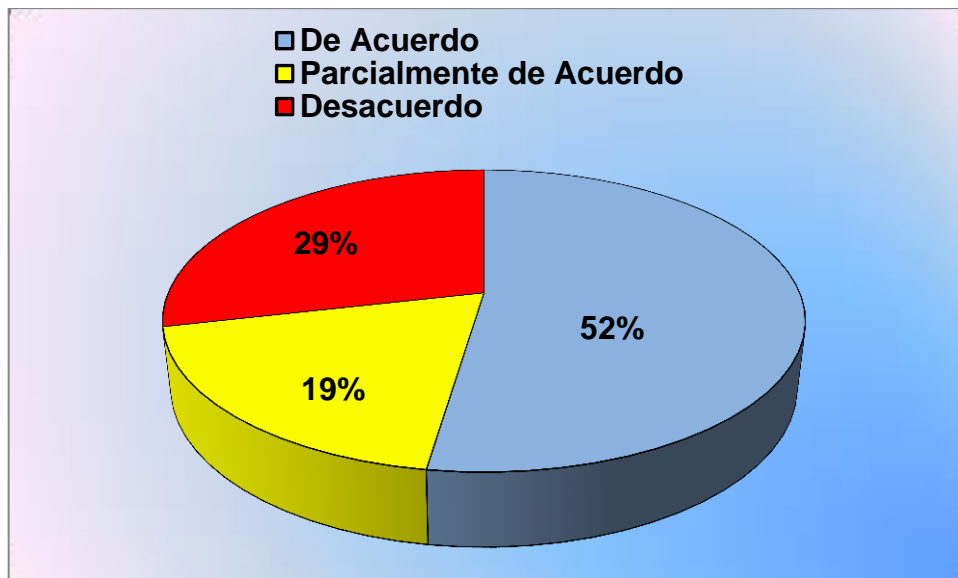
11. DIAGNÓSTICO

11.1 Análisis de la información recolectada de los cuestionarios

SEGURIDAD E HIGIENE

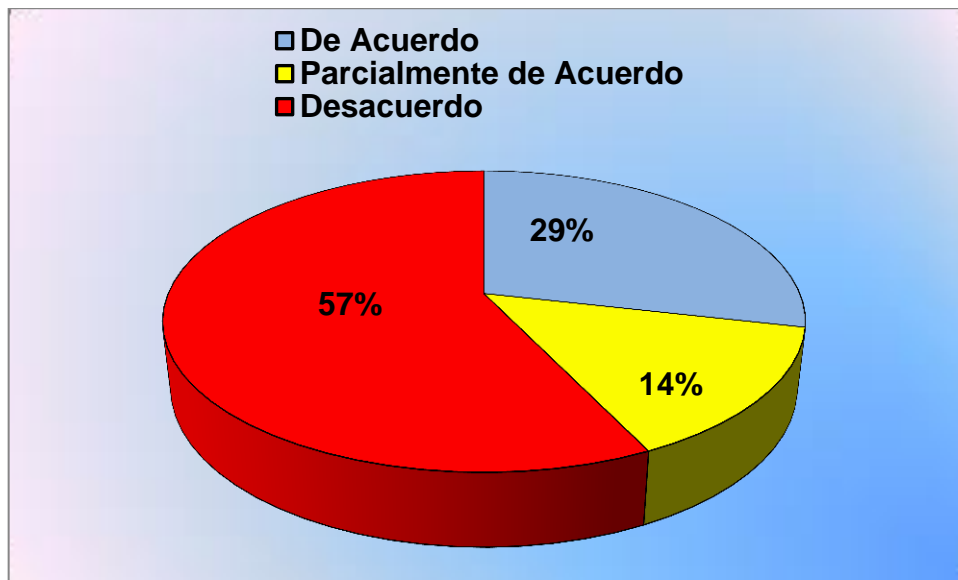
Variable: PREVENCIÓN

Número de pregunta	Pregunta	Respuesta	Frecuencia	Frecuencia Relativa
1	Existen procedimientos escritos de trabajo en aquellas tareas que pueden ser peligrosas o riesgosas por sus consecuencias.	De Acuerdo	11	52%
		Parcialmente de Acuerdo	4	19%
		Desacuerdo	6	29%
		Total	21	100%



Según los resultados obtenidos se puede interpretar que en su mayoría, los empleados afirman que existen procedimientos escritos de trabajo (52%). El porcentaje de entrevistados que se encuentran en desacuerdo es elevado (29%), podemos decir que existen procedimientos escritos pero los mismos no han sido comunicados a todos por igual.

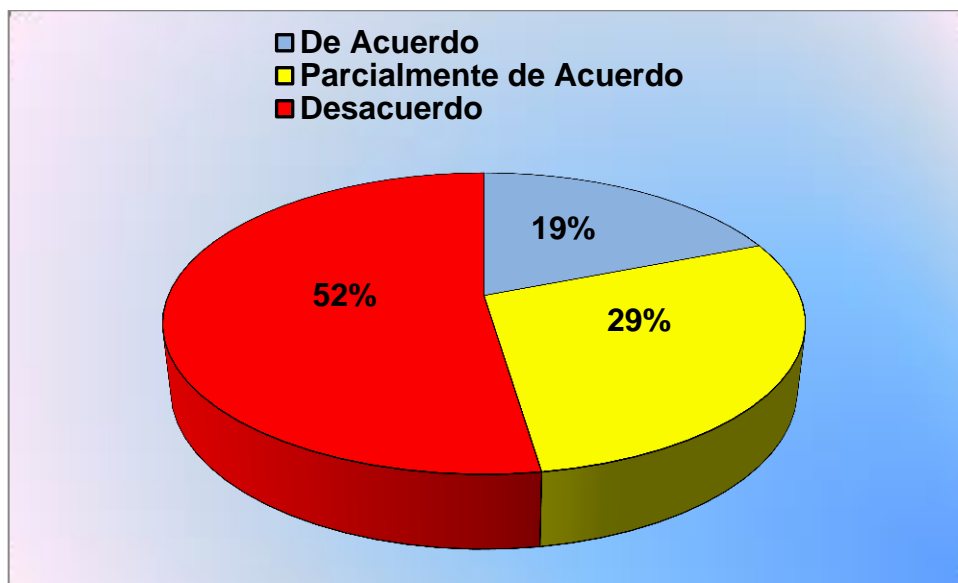
Número de pregunta	Pregunta	Respuesta	Frecuencia	Frecuencia Relativa
2	Existe un Manual de Instrucciones donde se especifica cómo realizar de manera segura las operaciones habituales en la máquina.	De Acuerdo	6	29%
		Parcialmente de Acuerdo	3	14%
		Desacuerdo	12	57%
		Total	21	100%



Al analizar los datos, se puede observar que en gran mayoría los entrevistados están en desacuerdo con la pregunta, es decir que no conocen de la existencia de manuales que especifiquen las formas más seguras de operar la maquinaria. Esto es un gran riesgo dentro de la empresa ya que los empleados se encuentran expuestos a lesiones al no conocer las formas más seguras de operar las maquinarias.

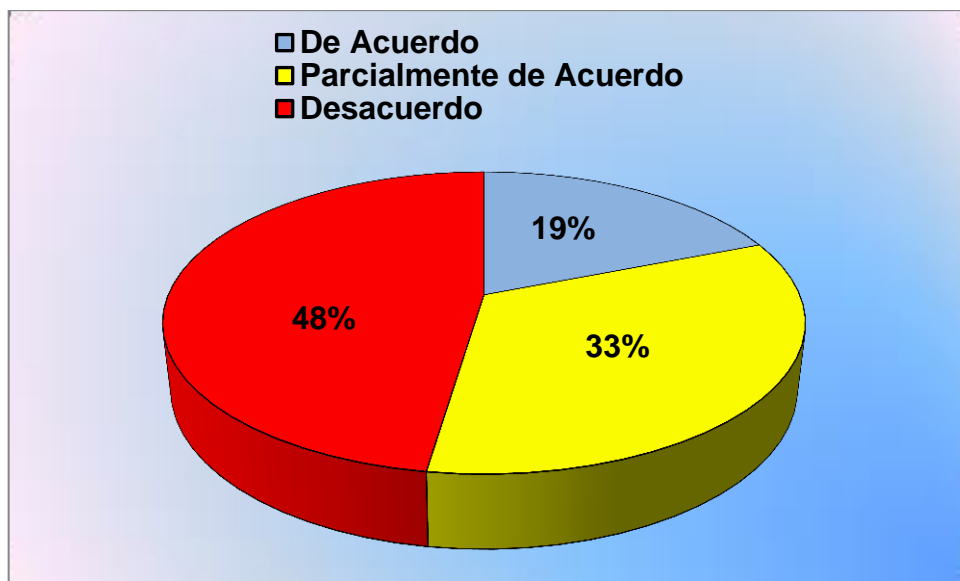
Sólo el 29% afirma conocer de la existencia de dichos manuales de procedimientos, un número muy reducido para un aspecto tan importante de la Seguridad e Higiene.

Número de pregunta	Pregunta	Respuesta	Frecuencia	Frecuencia Relativa
3	Se llevan a cabo las operaciones de mantenimiento de las máquinas, de acuerdo con un plan preestablecido.	De Acuerdo	4	19%
		Parcialmente de Acuerdo	6	29%
		Desacuerdo	11	52%
		Total	21	100%



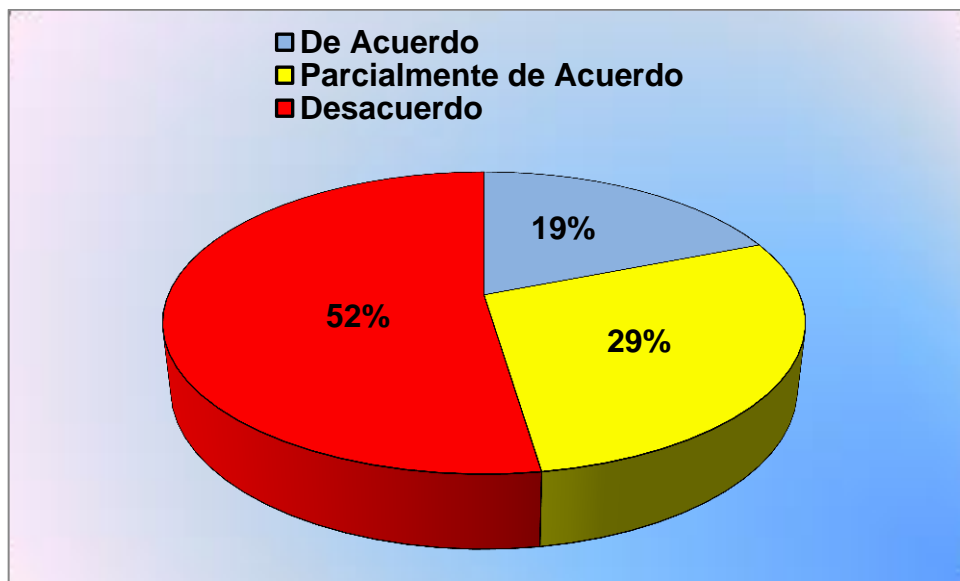
En relación al mantenimiento de la maquinaria, el 52% sostiene que no se llevan a cabo operaciones de mantenimiento de acuerdo a un plan preestablecido, un 29% afirma parcialmente que si se realiza el mantenimiento adecuado. Por lo que se puede concluir que sólo se realiza mantenimiento correctivo de determinada maquinaria y no a un nivel general.

Número de pregunta	Pregunta	Respuesta	Frecuencia	Frecuencia Relativa
4	El mantenimiento de las máquinas es eficiente	De Acuerdo	4	19%
		Parcialmente de Acuerdo	7	33%
		Desacuerdo	10	48%
		Total	21	100%



Al analizar la pregunta N°3 se descubrió que el mantenimiento no se realiza de acuerdo al plan preestablecido, en esta pregunta se interpreta que el mantenimiento que se le realiza a la maquinaria no es eficiente, así lo dice el 48% de los empleados. Para el 33% de los encuestados, el mantenimiento si es eficiente lo que nos permite sacar la conclusión de que no todos los sectores y/o maquinaria reciben el mismo tipo de mantenimiento. De ahí las diferentes opiniones de los encuestados.

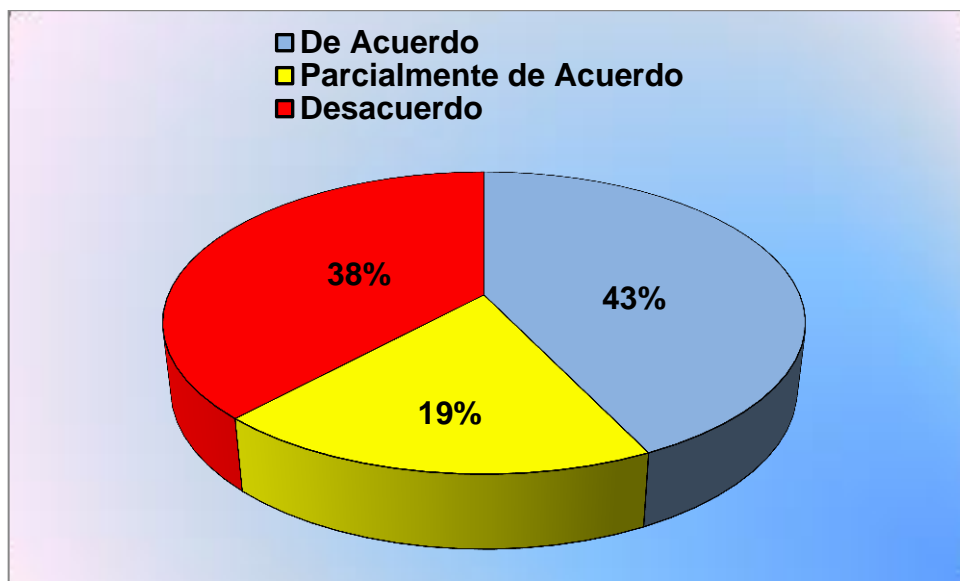
Número de pregunta	Pregunta	Respuesta	Frecuencia	Frecuencia Relativa
5	La tarea no presenta riesgos de lesión corporal	De Acuerdo	4	19%
		Parcialmente de Acuerdo	6	29%
		Desacuerdo	11	52%
		Total	21	100%



Siendo que el 52% se encuentra en desacuerdo y solo el 19% de acuerdo podemos decir que las tareas presentan riesgo de lesión corporal en su mayoría.

El número de encuestados que se encuentran parcialmente de acuerdo en esta pregunta también es elevado, debido a que muchos de los puestos presentan un nivel de riesgos medio, según el punto de vista de los mismos trabajadores.

Número de pregunta	Pregunta	Respuesta	Frecuencia	Frecuencia Relativa
6	Los trabajadores son informados de los riesgos existentes en los puestos de trabajo y de la manera de prevenirlos.	De Acuerdo	9	43%
		Parcialmente de Acuerdo	4	19%
		Desacuerdo	8	38%
		Total	21	100%

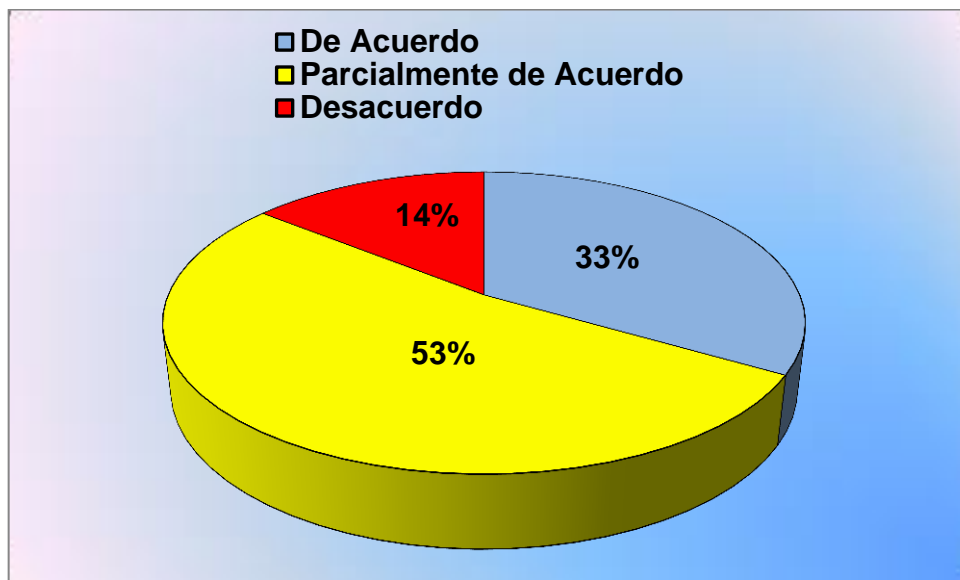


Al analizar las respuestas de los encuestados, se puede observar a simple vista la paridad que presentan. El 43% afirma que si son informados de los riesgos existentes en los puestos de trabajo y de la manera de prevenirlos y el 38% no se encuentra de acuerdo sobre dicha afirmación.

El porcentaje de encuestados en Desacuerdo es muy elevado lo que da a entender, que en gran parte de los puestos los empleados se encuentran expuestos a riesgos.

Variable: FORMACIÓN

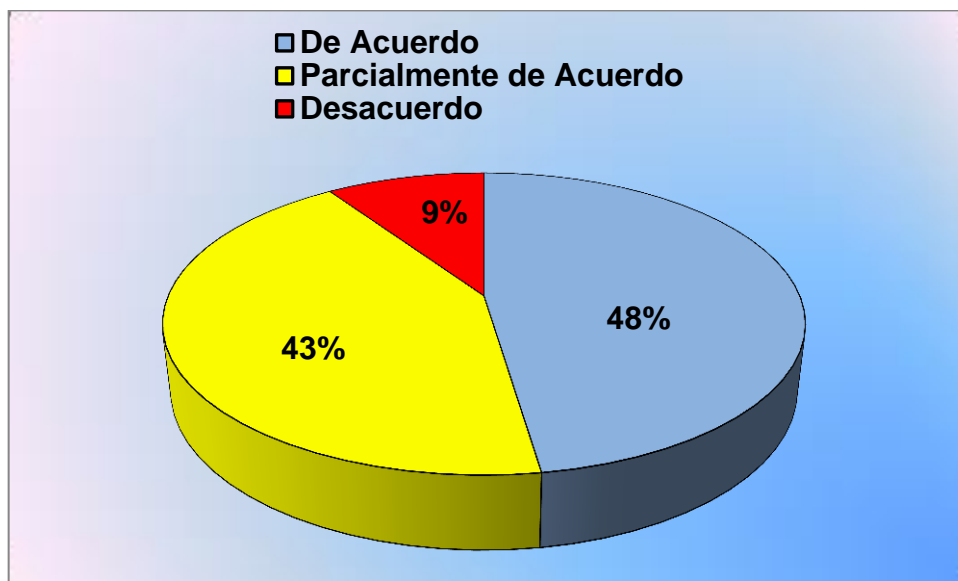
Número de pregunta	Pregunta	Respuesta	Frecuencia	Frecuencia Relativa
1	Los trabajadores reciben formación y adiestramiento para realizar su trabajo de forma correcta y segura.	De Acuerdo	7	33%
		Parcialmente de Acuerdo	11	52%
		Desacuerdo	3	14%
		Total	21	100%



La cantidad de encuestados que se encuentran de Acuerdo (33%) en que los trabajadores reciben formación es ampliamente superior a la que se encuentra en Desacuerdo (14%).

Es importante destacar que el 53% se encuentra Parcialmente de Acuerdo, lo que es probable que indique que si bien reciben formación esta no es la necesaria para desarrollar sus funciones.

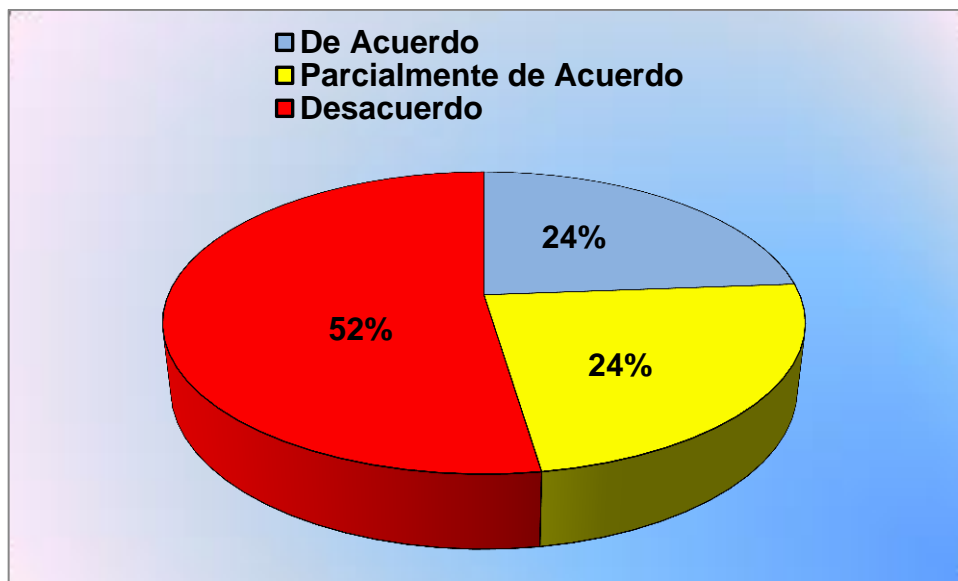
Número de pregunta	Pregunta	Respuesta	Frecuencia	Frecuencia Relativa
2	El operario ha sido formado y adiestrado en el manejo de la máquina y los elementos de trabajo.	De Acuerdo	10	48%
		Parcialmente de Acuerdo	9	43%
		Desacuerdo	2	10%
		Total	21	100%



Al analizar los datos, observamos que la gran mayoría de los encuestados se encuentra de acuerdo o parcialmente de acuerdo (48% y 43%) en que los empleados son formados y adiestrados en el manejo de la maquinaria y elementos de trabajo.

Solo el 9% se encuentra en Desacuerdo. Relacionando con afirmaciones anteriores se puede decir que si bien los empleados conocen el funcionamiento de la maquinaria no conocen los riesgos que su manipulación presenta.

Número de pregunta	Pregunta	Respuesta	Frecuencia	Frecuencia Relativa
3	Existe un programa de formación sobre los peligros que se pueden producir en la manipulación de la maquinaria.	De Acuerdo	5	24%
		Parcialmente de Acuerdo	5	24%
		Desacuerdo	11	52%
		Total	21	100%



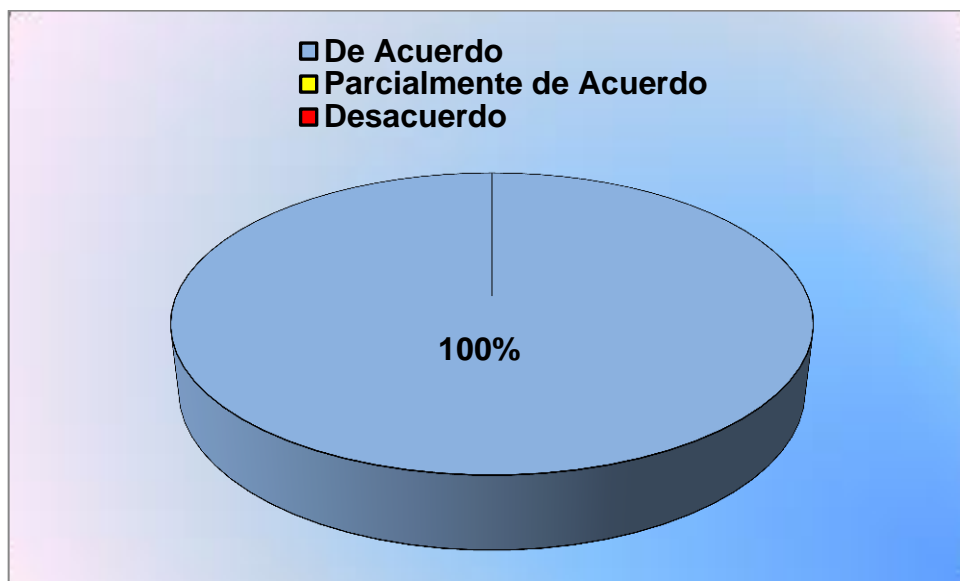
Al observar los porcentajes de las respuestas de los encuestados, claramente podemos observar que los empleados se encuentran en Desacuerdo con la existencia de programas de Formación referidos a los peligros que se pueden producir en la manipulación de la maquinaria.

Aquí los números son concretos, el 52% se encuentra en Desacuerdo contra un 24% que se encuentra de Acuerdo.

Como se señaló anteriormente, si bien se conoce del funcionamiento de la maquinaria, los empleados no son formados en los peligros a los que se encuentran expuestos.

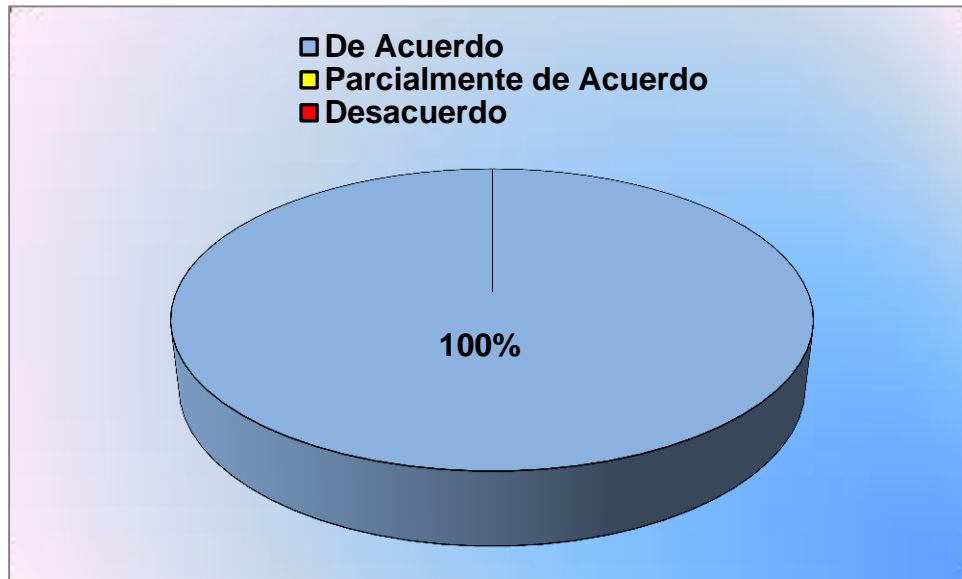
Variable: ELEMENTOS Y EQUIPOS DE PROTECCIÓN INDIVIDUAL (EPI)

Número de pregunta	Pregunta	Respuesta	Frecuencia	Frecuencia Relativa
1	Se provee elementos de protección individual a los trabajadores para realizar sus tareas	De Acuerdo	21	100%
		Parcialmente de Acuerdo	0	0%
		Desacuerdo	0	0%
		Total	21	100%



Aquí no se requiere de un profundo análisis, debido a que el 100% de los encuestados se encuentra de Acuerdo en que la empresa provee de los elementos y equipos de protección individual a los trabajadores para desempeñar sus tareas.

Número de pregunta	Pregunta	Respuesta	Frecuencia	Frecuencia Relativa
2	Se exige el uso de equipos de protección individual a los trabajadores	De Acuerdo	21	100%
		Parcialmente de Acuerdo	0	0%
		Desacuerdo	0	0%
		Total	21	100%



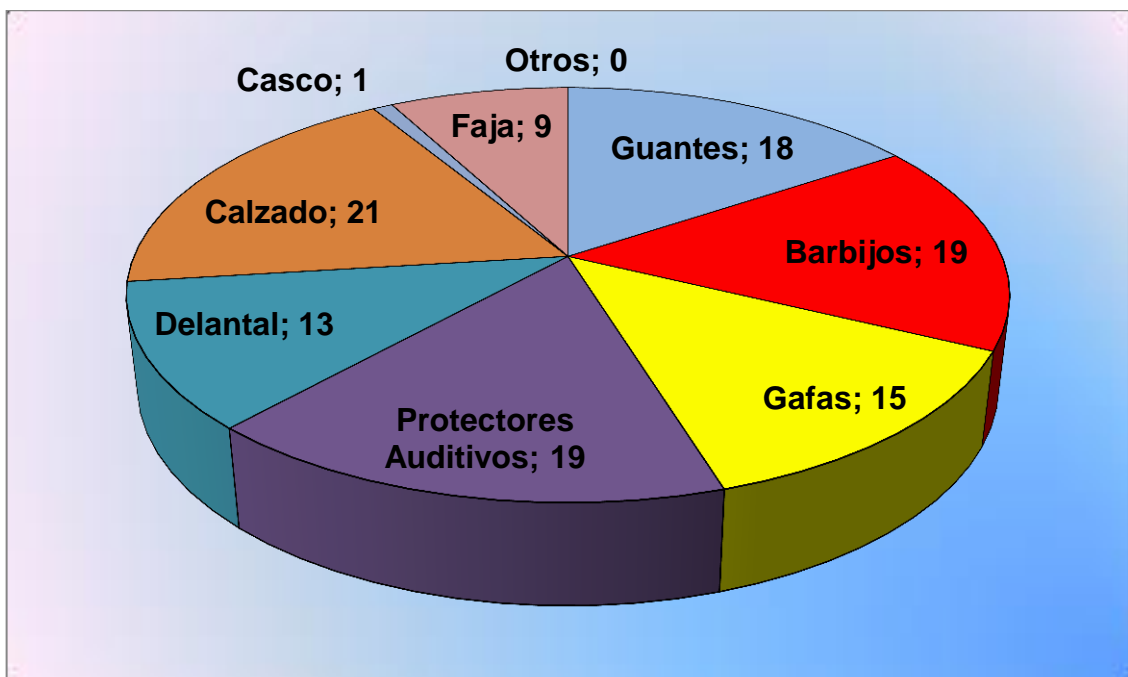
Al igual que en la afirmación anterior los encuestados se encuentran en un 100% de acuerdo en que la empresa exige el uso de los elementos y equipos de protección individual a cada uno de los trabajadores.

Es decir que no sólo se proveen de dichos elementos sino que la empresa exige su uso adecuado, lo cual da a entender que en este aspecto el supervisor inmediato cumple a la perfección con su labor, haciendo cumplir las normativas.

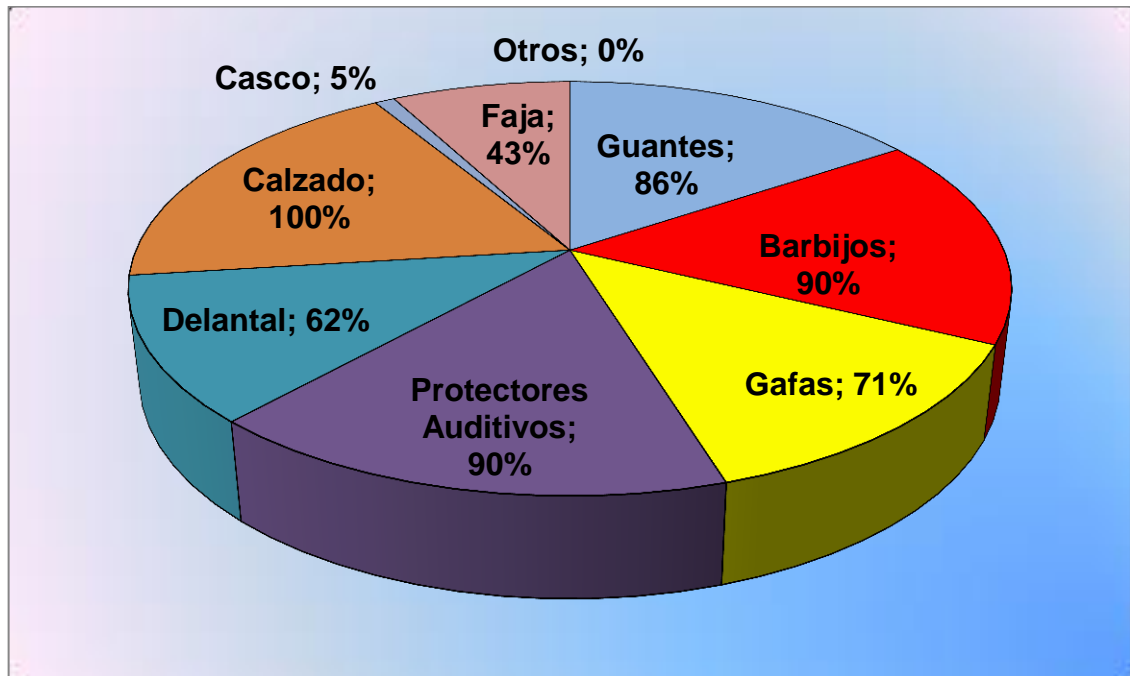


Elementos de Protección que se utilizan		
Elementos	Total	Frecuencia Relativa
Guantes	18	86%
Barbijos	19	90%
Gafas	15	71%
Protectores Auditivos	19	90%
Delantal	13	62%
Calzado	21	100%
Casco	1	5%
Faja	9	43%
Otros	0	0%

Cantidad



Porcentajes



De la siguiente pregunta podemos concluir que el único elemento de seguridad que utiliza el 100% de los empleados es el Calzado de Seguridad, el 90% destacó que se utilizan Barbijos y Protectores Auditivos. En cuanto a los guantes de protección, el 86% marcó que si se utilizan. En menor medida el 71% destacó la utilización de Gafas de Seguridad y el 62% el uso de Delantal.

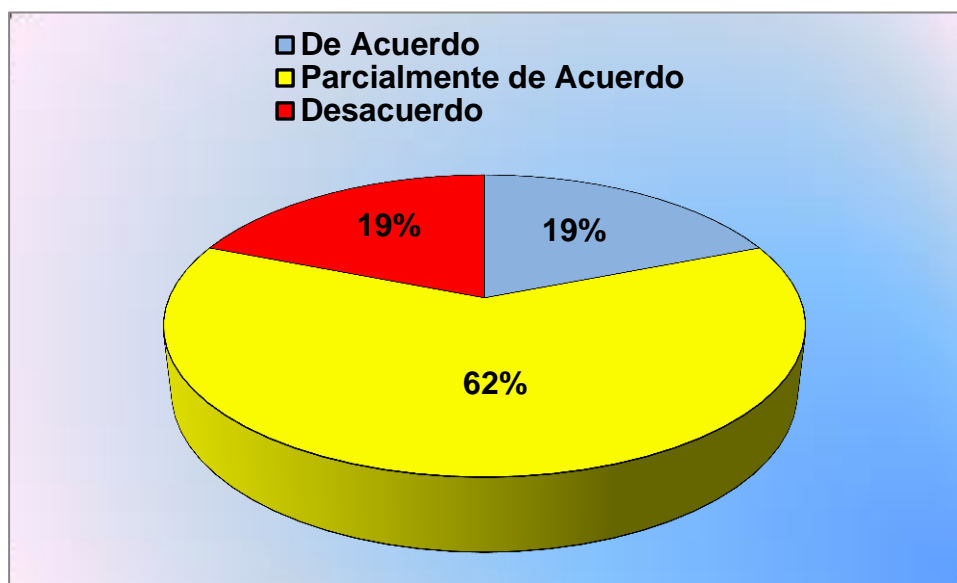
Para concluir el 43% señaló que se utilizan fajas de seguridad y el 5% Cascos de Protección.

Esto no quiere decir que en todos los puestos se deban utilizar todos los elementos y equipos de protección individual, los gráficos solo sirven para ver cuáles son los principales elementos utilizados en la fábrica.

Variable: CONDICIONES AMBIENTALES DE TRABAJO

Subdimensión: Orden - Señalización

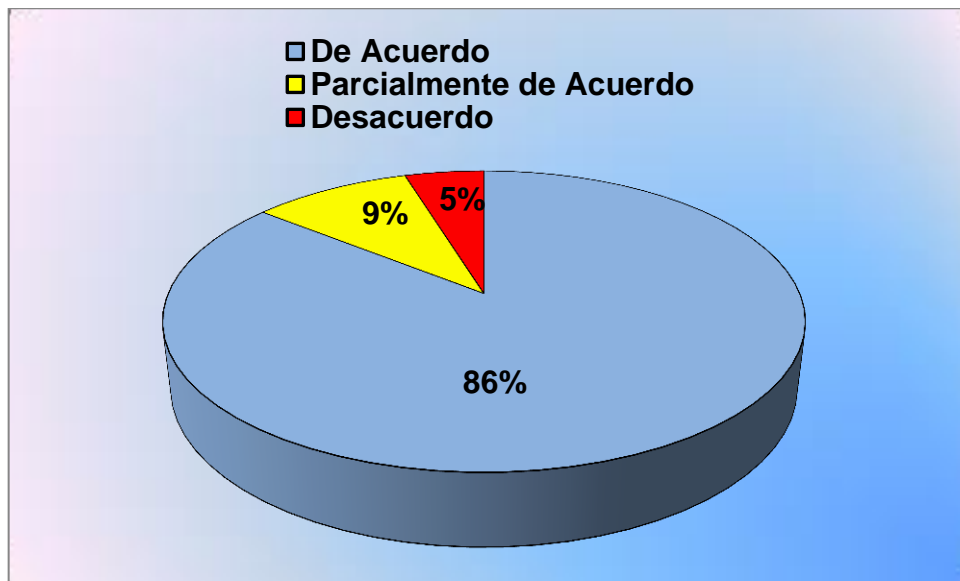
Número de pregunta	Pregunta	Respuesta	Frecuencia	Frecuencia Relativa
1	El espacio de trabajo está limpio y ordenado, libre de obstáculos	De Acuerdo	4	19%
		Parcialmente de Acuerdo	13	62%
		Desacuerdo	4	19%
		Total	21	100%



Una vez recopilados los datos, al analizarlos se puede observar que el 62% de los encuestados se encuentran Parcialmente de Acuerdo en que el espacio de trabajo se encuentra limpio, ordenado y libre de obstáculos. El 19% está de Acuerdo y el 19% restante se encuentra en Desacuerdo.

Si tomamos el porcentaje total de respuestas afirmativas, un 81% (De Acuerdo y Parcialmente de Acuerdo) se hace notoria la realidad de que el espacio de trabajo se encuentra limpio, ordenado y libre de obstáculos.

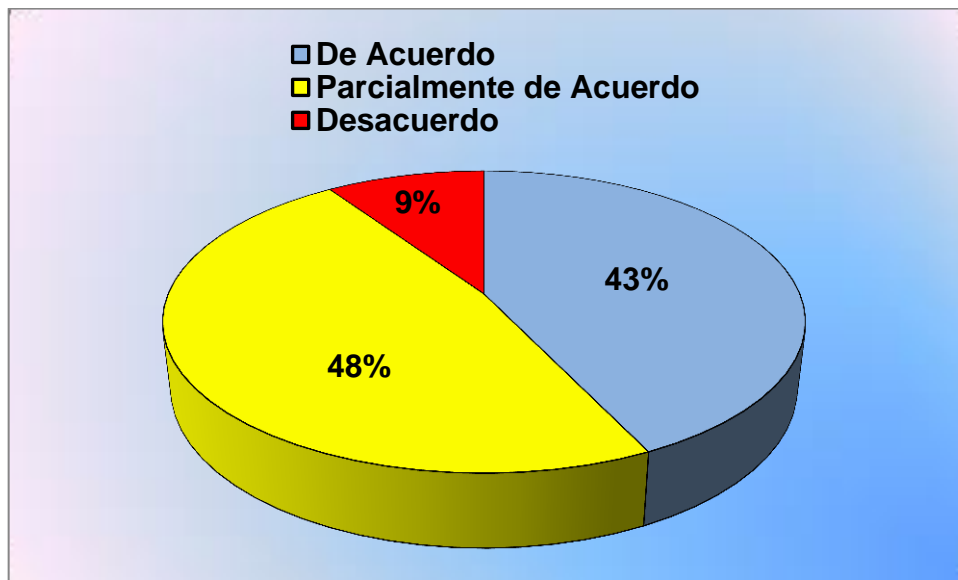
Número de pregunta	Pregunta	Respuesta	Frecuencia	Frecuencia Relativa
2	Se procede a la limpieza de los puestos de trabajo después de cada turno	De Acuerdo	18	86%
		Parcialmente de Acuerdo	2	10%
		Desacuerdo	1	5%
		Total	21	100%



Al observar el gráfico, es notorio que la mayoría de los encuestados proceden a la limpieza de los puestos de trabajo después de cada turno (86%).

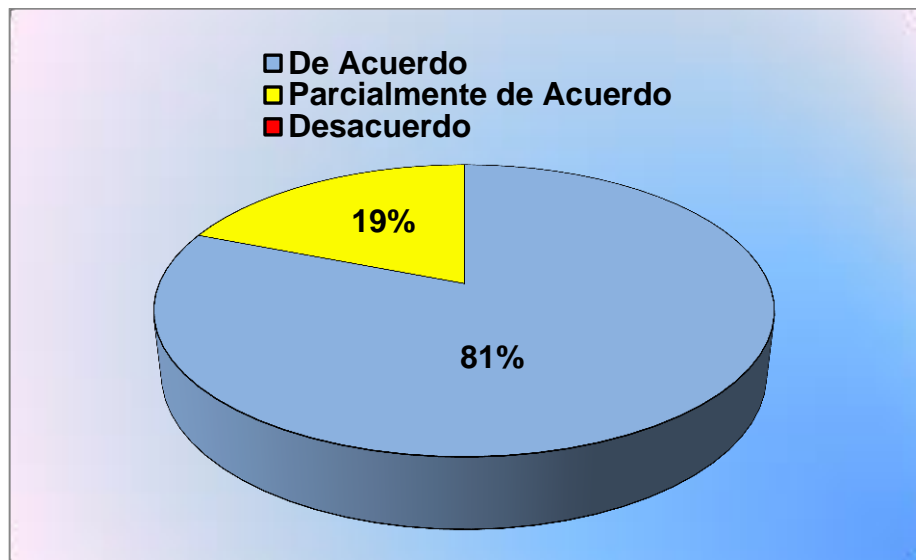
Solo el 5% se encuentra en desacuerdo y el 9% restante Parcialmente de Acuerdo. Aquí queda claro que si se procede a la limpieza una vez finalizado el turno.

Número de pregunta	Pregunta	Respuesta	Frecuencia	Frecuencia Relativa
3	La limpieza de la fábrica es periódica.	De Acuerdo	9	43%
		Parcialmente de Acuerdo	10	48%
		Desacuerdo	2	10%
		Total	21	100%



El porcentaje de encuestados que sostiene que la limpieza de la fábrica no es periódica es solo del 9%. Si sumamos las respuestas afirmativas de aquellos que se encuentran de Acuerdo y Parcialmente de Acuerdo es de 91%, lo que permite comprender que la limpieza se realiza periódicamente.

Número de pregunta	Pregunta	Respuesta	Frecuencia	Frecuencia Relativa
4	Las vías de circulación están correctamente señalizadas	De Acuerdo	17	81%
		Parcialmente de Acuerdo	4	19%
		Desacuerdo	0	0%
		Total	21	100%



Al analizar los datos respecto a que “si las vías de circulación están correctamente señalizadas”, observamos que ningún empleado se encuentra en desacuerdo.

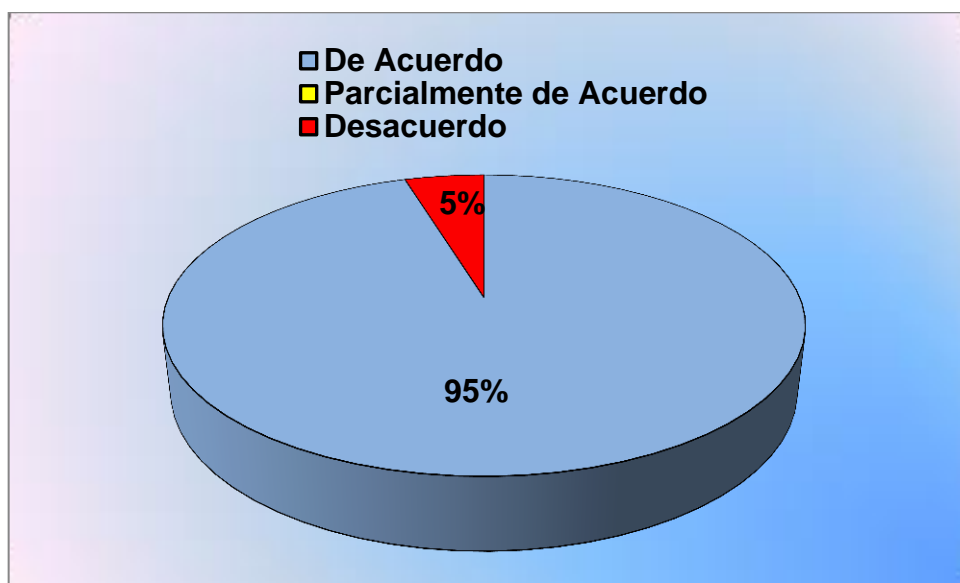
El 81% se encuentra de Acuerdo y el 19% restante Parcialmente de Acuerdo.

Está claro que bajo la percepción de los empleados las vías de circulación si están correctamente señalizadas a lo largo de la fábrica.

Es muy importante que los empleados lo asimilen de esta forma y que no se hayan obtenido respuestas negativas, ya que el mismo es un aspecto muy importante en lo que a seguridad se refiere.

Subdimensión: Agresores Químicos

Número de pregunta	Pregunta	Respuesta	Frecuencia	Frecuencia Relativa
1	Se utilizan sustancias químicas tóxicas o nocivas	De Acuerdo	20	95%
		Parcialmente de Acuerdo	0	0%
		Desacuerdo	1	5%
		Total	21	100%

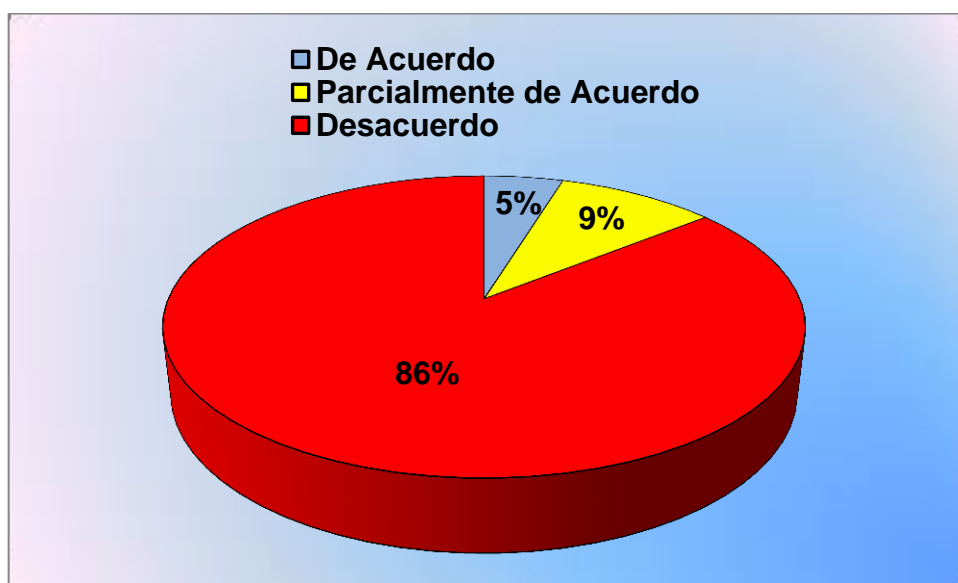


Ante la afirmación “Se utilizan sustancias tóxicas o nocivas”, el porcentaje de encuestados de acuerdo es realmente alto (95%). Solo el 5% se encuentra en desacuerdo.

La empresa utiliza sustancias químicas tóxicas o nocivas para la salud, pero esto no quiere decir que se manipulen en todos los puestos de trabajo.

Subdimensión: Temperatura - Ventilación

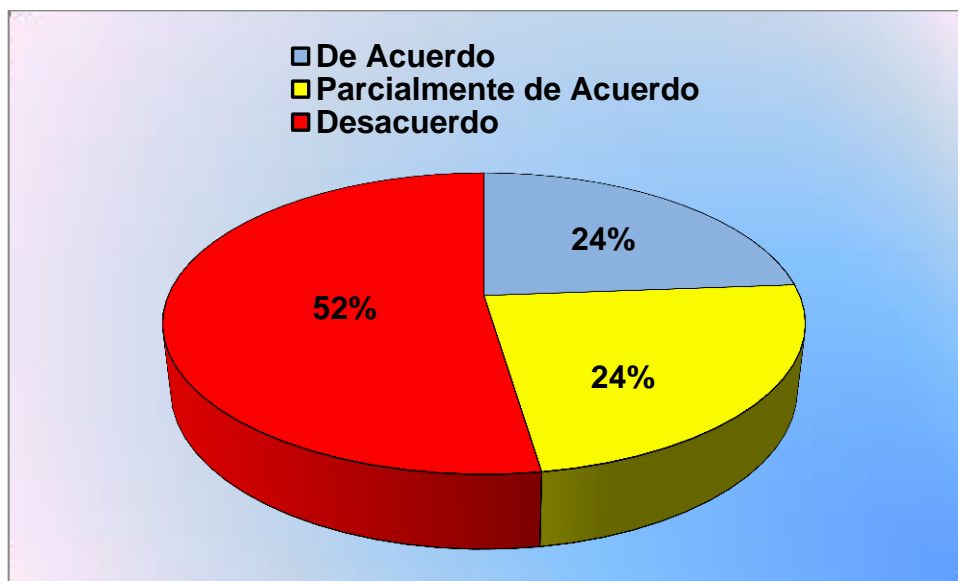
Número de pregunta	Pregunta	Respuesta	Frecuencia	Frecuencia Relativa
1	La temperatura dentro de la fábrica es confortable	De Acuerdo	1	5%
		Parcialmente de Acuerdo	2	10%
		Desacuerdo	18	86%
		Total	21	100%



En la siguiente afirmación se pregunta si la temperatura dentro de la fábrica es confortable, claramente la respuesta es negativa con un 86% de trabajadores que se encuentran en desacuerdo. Solo el 5% se encuentra de acuerdo y el 9% restante Parcialmente de Acuerdo.

Es claro que la temperatura no es confortable, los empleados no se sienten cómodos con ella, ya sea en épocas de invierno como de verano.

Número de pregunta	Pregunta	Respuesta	Frecuencia	Frecuencia Relativa
2	Los dispositivos de ventilación son adecuados	De Acuerdo	5	24%
		Parcialmente de Acuerdo	5	24%
		Desacuerdo	11	52%
		Total	21	100%

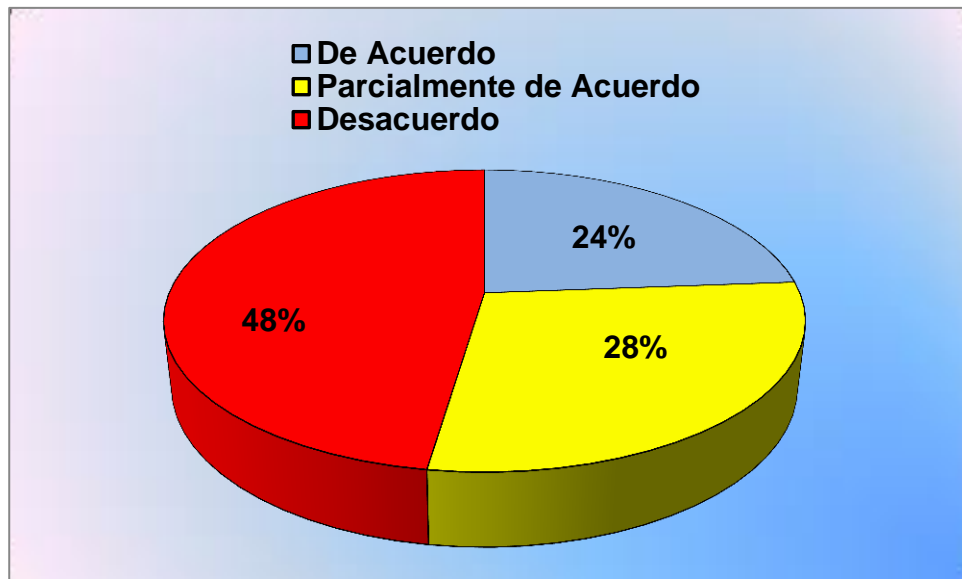


Al preguntarle a los encuestados sobre si consideran que” los dispositivos de ventilación son los adecuados”, más del 50% se encuentra en Desacuerdo. Un 24% se encuentra de acuerdo y el restante 24% se encuentra Parcialmente de Acuerdo.

Dichas respuestas demuestran que los dispositivos de ventilación no son los adecuados para lograr una temperatura óptima de trabajo dentro de la planta.

Subdimensión: Ruido

Número de pregunta	Pregunta	Respuesta	Frecuencia	Frecuencia Relativa
1	El ruido en el ambiente de trabajo NO produce molestias	De Acuerdo	5	24%
		Parcialmente de Acuerdo	6	29%
		Desacuerdo	10	48%
		Total	21	100%



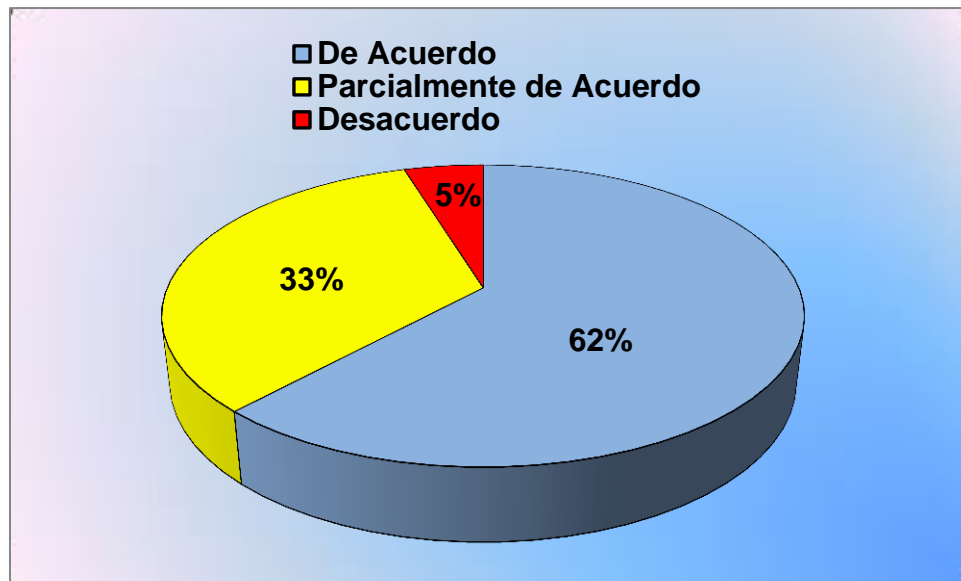
En cuanto al ruido, el 48% de los entrevistados consideran que produce molestias en el ambiente de trabajo. Por otro lado el 24% considera que el ruido no produce molestias y el 24% restante se encuentra Parcialmente de Acuerdo.

Casi la mitad de los empleados de planta consideran que los ruidos producidos son molestos, el número es muy elevado.

El 24% que considera que el ruido presente en la planta no es molesto puede deberse a que las áreas donde ellos realizan sus tareas no existen ruidos, o son mínimos y permisibles.

Subdimensión: Iluminación

Número de pregunta	Pregunta	Respuesta	Frecuencia	Frecuencia Relativa
1	La iluminación es adecuada para la tarea que se realiza	De Acuerdo	13	62%
		Parcialmente de Acuerdo	7	33%
		Desacuerdo	1	5%
		Total	21	100%



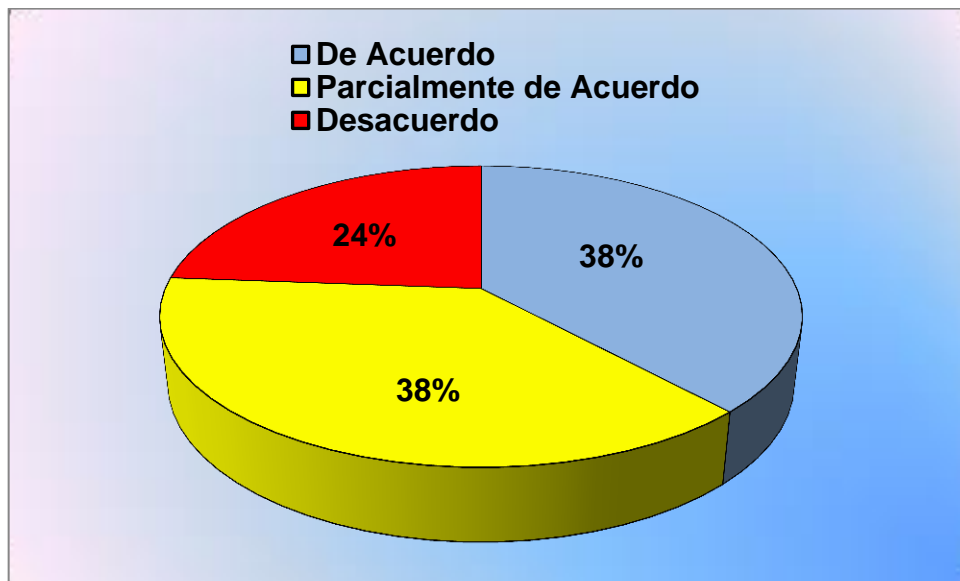
En este caso podemos observar que un gran porcentaje de la población considera que la iluminación es la adecuada para la tarea que se realiza (62%), solo el 5% se encuentra en Desacuerdo con dicha afirmación y el 33% Parcialmente de Acuerdo.

Es muy importante que los empleados en su mayoría consideren que la iluminación es la adecuada, ya que son ellos los que se encuentran en cada uno de los puestos de trabajo.

Al analizar estos datos, se llega a la conclusión de que la iluminación en la fábrica es adecuada.

Subdimensión: Vibraciones

Número de pregunta	Pregunta	Respuesta	Frecuencia	Frecuencia Relativa
1	Las máquinas pueden accionarse sin que se transmitan vibraciones al cuerpo del operador	De Acuerdo	8	38%
		Parcialmente de Acuerdo	8	38%
		Desacuerdo	5	24%
		Total	21	100%



Con respecto a si las máquinas pueden accionarse sin que transmitan vibraciones al cuerpo del operador, las opiniones se encuentran claramente divididas ya que el 38% se encuentra de Acuerdo, el 38% Parcialmente de Acuerdo y el 24% restante se encuentran en Desacuerdo.

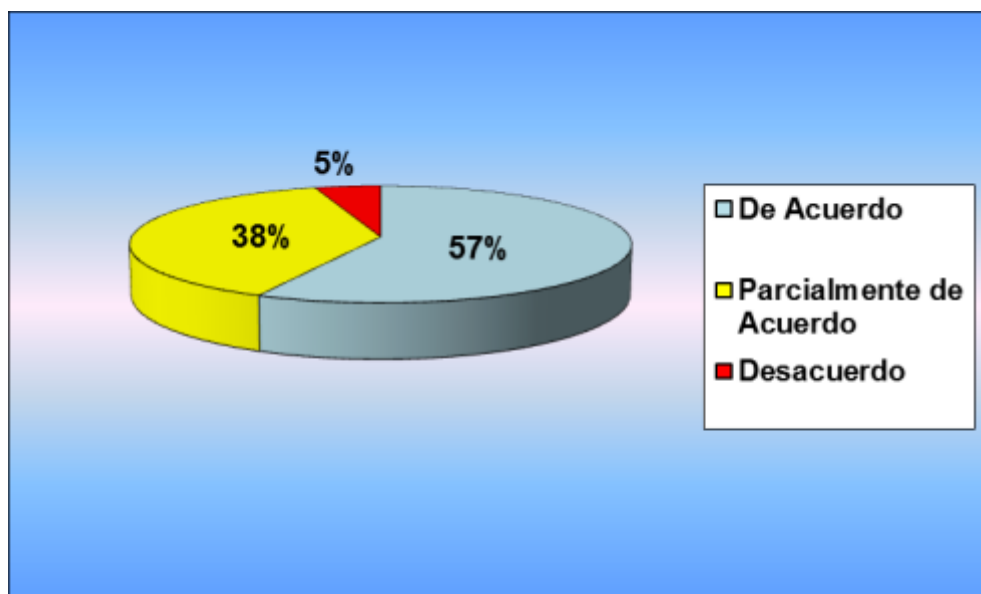
El 76% de las respuestas afirmativas (De Acuerdo y Parcialmente de Acuerdo) afirman que las máquinas pueden accionarse sin que se produzcan vibraciones al cuerpo del trabajador.

Es un aspecto positivo en la empresa que la maquinaria no produzca vibraciones, ya que la exposición a este factor puede ocasionar serios problemas en la salud de los trabajadores.

CLIMA LABORAL INTERNO

Variable: ESTRUCTURA

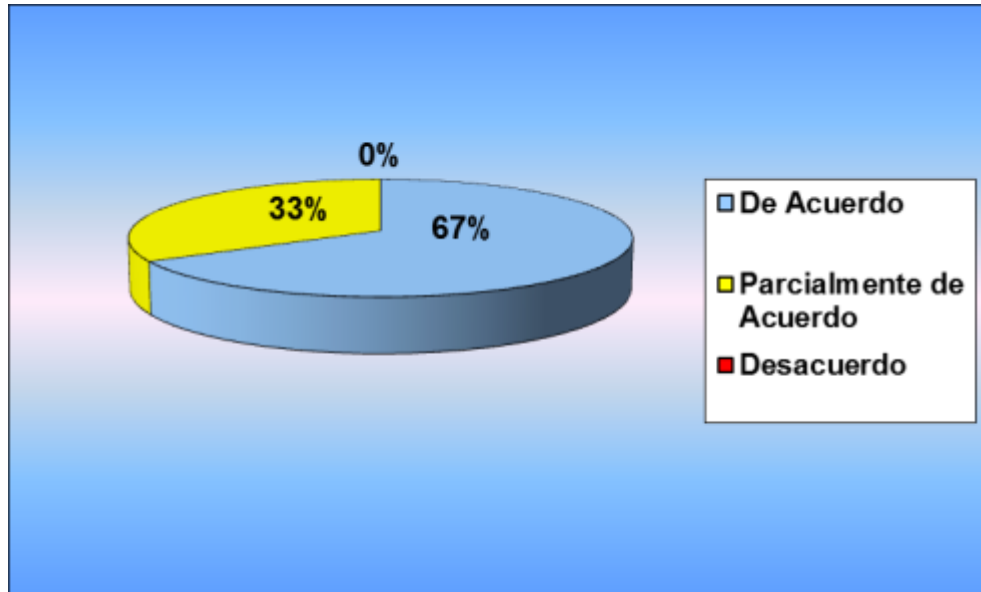
Número de pregunta	Pregunta	Respuesta	Frecuencia	Frecuencia Relativa
1	En la planta se exige el cumplimiento de las normas de rendimiento	De Acuerdo	12	57%
		Parcialmente de Acuerdo	8	38%
		Desacuerdo	1	5%
		Total	21	100%



Con respecto a las Normas de cumplimiento dentro de la planta podemos concluir que un 57% de los empleados está de acuerdo con que se cumplen las normas establecidas, mientras que solo un 5% de los mismos plantea estar en desacuerdo. La cifra se eleva en un 38% de los empleados que tienen una postura imparcial.

Estos resultados reflejan que, si bien existe un conocimiento general sobre la existencia de normas de rendimiento, no están bien asimiladas y profundizadas por parte de los empleados.

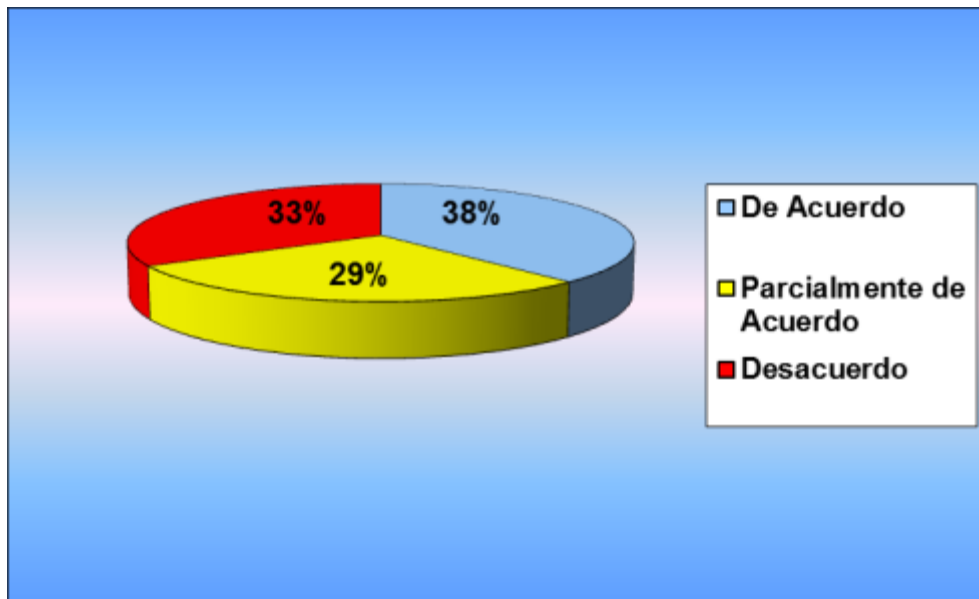
Número de pregunta	Pregunta	Respuesta	Frecuencia	Frecuencia Relativa
2	Se conocen todos los procedimientos de trabajo dentro de la planta de producción	De Acuerdo	14	67%
		Parcialmente de Acuerdo	7	33%
		Desacuerdo	0	0%
		Total	21	100%



El 67% de los encuestados conoce los procedimientos de trabajo dentro de la planta, mientras que el 33% lo conoce parcialmente.

Ante estos resultados podemos concluir que todos los empleados conocen los procedimientos y actividades de trabajo que se desarrolla en la planta de producción. Resulta imprescindible que el porcentaje de empleados que afirman conocer “parcialmente” los procedimientos laborales conozcan en profundidad las tareas que les corresponden, de lo contrario no podrán cumplir con el rendimiento que se espera de ellos.

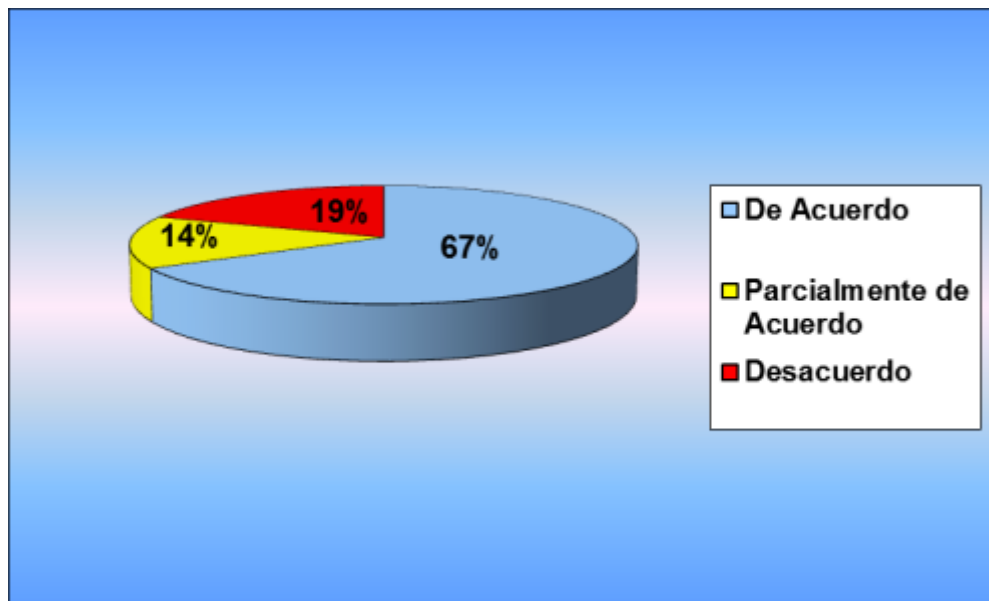
Número de pregunta	Pregunta	Respuesta	Frecuencia	Frecuencia Relativa
3	La realización de mi trabajo posee demasiadas reglas y procedimientos	De Acuerdo	8	38%
		Parcialmente de Acuerdo	6	29%
		Desacuerdo	7	33%
		Total	21	100%



De acuerdo a los resultados obtenidos, podemos decir que un 33% de los encuestados opina que la realización de su trabajo no posee demasiadas reglas y procedimientos. Luego un 23% considera que las reglas y los procedimientos de trabajo son aceptables y suficientes, y por último, un 38% manifiesta que posee demasiadas reglas y procedimientos a la hora de realizar su trabajo. Si sumamos la cantidad de respuestas positivas encontramos que el porcentaje asciende al 67% de encuestados.

Podemos concluir que, muchos puestos dentro de la planta de producción son monótonos y carecen de autonomía, por lo tanto poseen procedimientos totalmente estructurados y estandarizados. Las ordenes y pedidos de producción están dadas por el supervisor según la demanda de determinado producto al comienzo de cada jornada, por lo tanto las reglas de trabajo no se modifican durante toda la jornada.

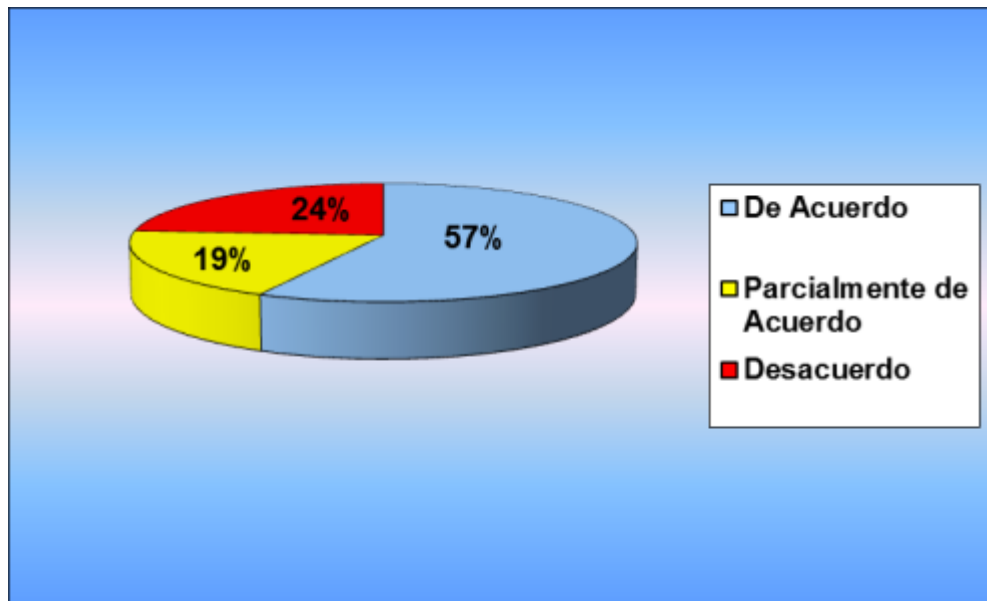
Número de pregunta	Pregunta	Respuesta	Frecuencia	Frecuencia Relativa
4	Las actividades de trabajo están bien organizadas y cada uno sabe lo que tiene que hacer	De Acuerdo	14	67%
		Parcialmente de Acuerdo	3	14%
		Desacuerdo	4	19%
		Total	21	100%



A raíz de los resultados, notamos que el 67% de los empleados respondieron en forma positiva respecto a la organización del trabajo que se desarrolla dentro de la planta y las actividades que realizan diariamente. El 14% se mostró imparcial y solo el 19% de los mismos respondió que no tienen en claro cuáles son sus principales tareas a llevar a cabo.

Si bien se conoce el proceso de fabricación, por parte de los empleados en toda la planta, resulta necesario contar con procedimientos escritos y detallados sobre las actividades y características de trabajo que se desarrolla en cada puesto.

Número de pregunta	Pregunta	Respuesta	Frecuencia	Frecuencia Relativa
5	No encuentro ninguna limitación al trabajo que realizo diariamente	De Acuerdo	12	57%
		Parcialmente de Acuerdo	4	19%
		Desacuerdo	5	24%
		Total	21	100%



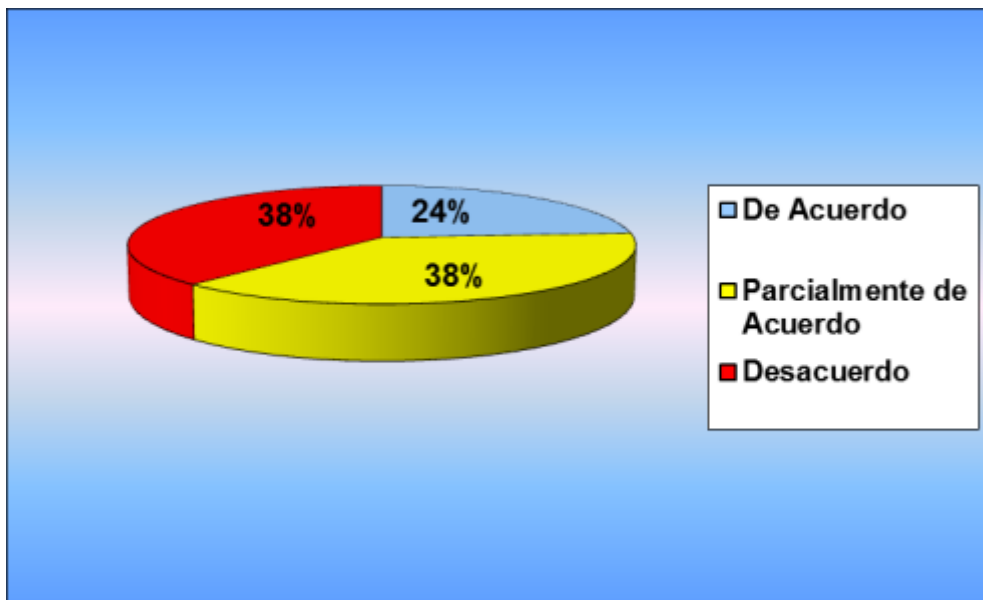
Según los datos obtenidos, el 57% de los empleados no encuentran ninguna limitación ni impedimento al realizar su trabajo. Un 24% de los encuestados responden que encuentran impedimentos para realizar las tareas diarias. Mientras que un 19% se muestra imparcial.

La limitación en la realización de la tarea se puede dar por diferentes motivos: falta de materia prima, productos defectuosos, problemas con el supervisor, atraso en el ritmo de producción, desperfecto en la maquinaria, entre otras. Lo importante sería delimitar las razones de los impedimentos laborales y reducirlos al máximo para que las actividades dentro de la planta se desarrollen con normalidad y eficiencia.

Variable: CONSIDERACIÓN, AFECTO Y APOYO

Subdimensión: Liderazgo

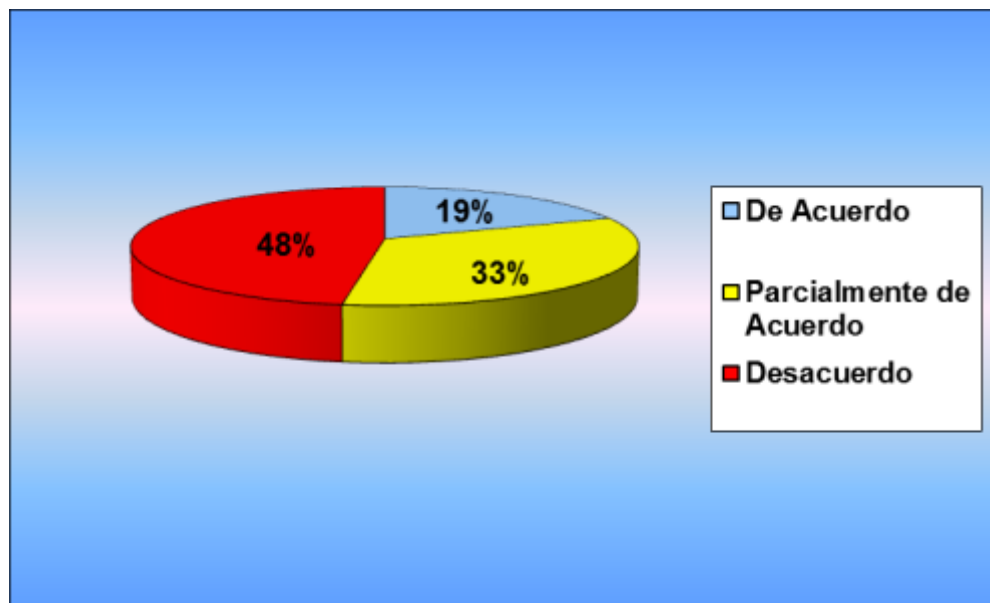
Número de pregunta	Pregunta	Respuesta	Frecuencia	Frecuencia Relativa
1	Dentro de mi puesto laboral, siento que trabajo bajo presión	De Acuerdo	5	24%
		Parcialmente de Acuerdo	8	38%
		Desacuerdo	8	38%
		Total	21	100%



Como puede observarse en el gráfico, podemos concluir que los empleados sienten cierta presión al momento de realizar sus tareas. Si sumamos los porcentajes de las personas que respondieron “de acuerdo” y “parcialmente de acuerdo” llegamos a un total de 62% (valor que representa la mayoría de la muestra) de trabajadores que, directa o indirectamente percibe que está trabajando bajo presión. En un total de 21 encuestados, 13 personas opinan que existe presión en el puesto laboral.

Para lograr un buen funcionamiento en el desempeño de las tareas, es importante darles espacio a los miembros para que organicen y ejecuten su trabajo con compromiso y responsabilidad.

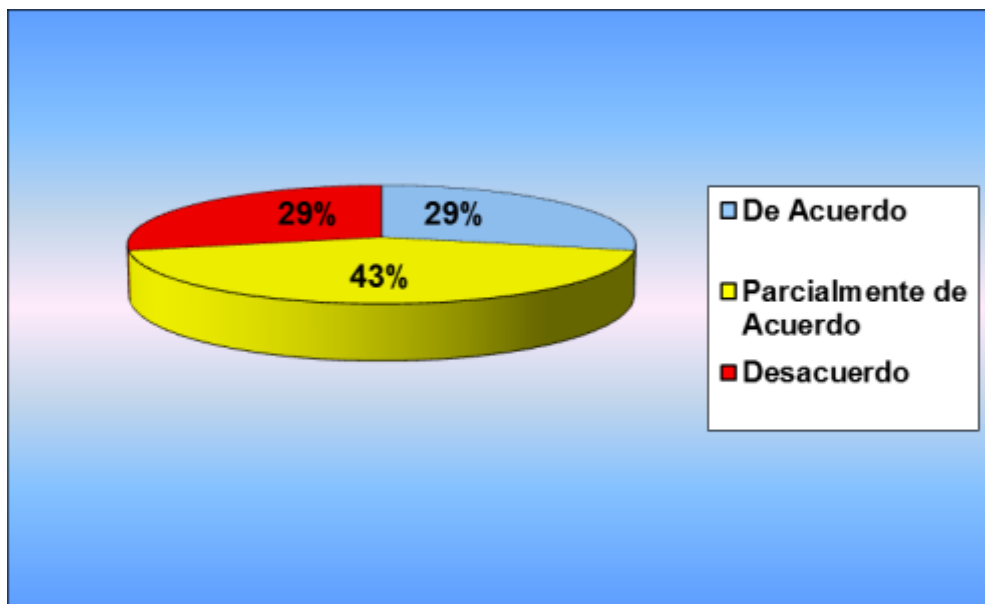
Número de pregunta	Pregunta	Respuesta	Frecuencia	Frecuencia Relativa
2	En la empresa, los jefes consultan a sus colaboradores antes de tomar decisiones sobre problemas que les afectan	De Acuerdo	4	19%
		Parcialmente de Acuerdo	7	33%
		Desacuerdo	10	48%
		Total	21	100%



Con respecto a los datos obtenidos, un 48% de los empleados opinan que no son tomados en cuenta a la hora de tomar decisiones sobre los problemas que los afectan directamente. Este porcentaje representa casi la mitad de la muestra analizada. Mientras que la otra mitad se reparte entre un 19% que está de acuerdo con que los superiores tienen en cuenta su opinión a la hora de tomar decisiones y un 33% que se mostró indiferente.

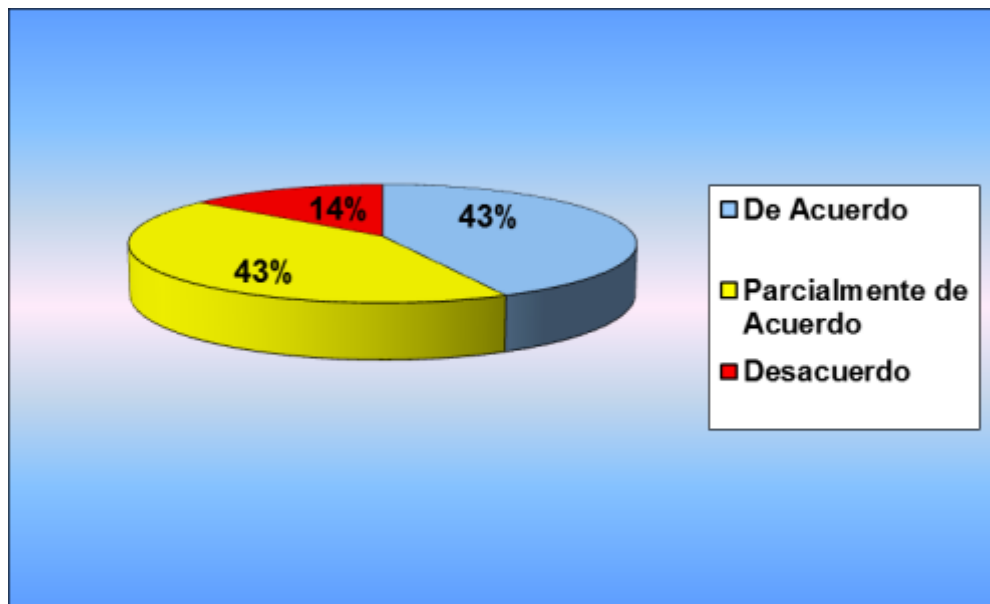
Un correcto apoyo de los directivos a los subordinados puede proporcionar mejoras en el funcionamiento de la organización y su ambiente interno y también la posibilidad de contar con nuevas iniciativas que ayuden en la toma de decisiones organizacionales.

Número de pregunta	Pregunta	Respuesta	Frecuencia	Frecuencia Relativa
3	Mi superior tiene buena comunicación con el equipo de trabajo	De Acuerdo	6	29%
		Parcialmente de Acuerdo	9	43%
		Desacuerdo	6	29%
		Total	21	100%



Según los datos aportados, un 29% de los trabajadores se encuentra de acuerdo con que el supervisor mantiene una buena relación con el equipo de trabajo, mientras que un 43% se muestra parcialmente de acuerdo y en desacuerdo un 29%. En total obtuvimos una respuesta afirmativa de un 72%. Podemos concluir que en la planta de producción se mantiene una buena comunicación con el supervisor, se inclina más a un liderazgo de tipo consultivo donde se tiene en cuenta la opinión de las personas, que a uno de tipo autoritario. Esto contribuye a lograr un clima de confianza y responsabilidad.

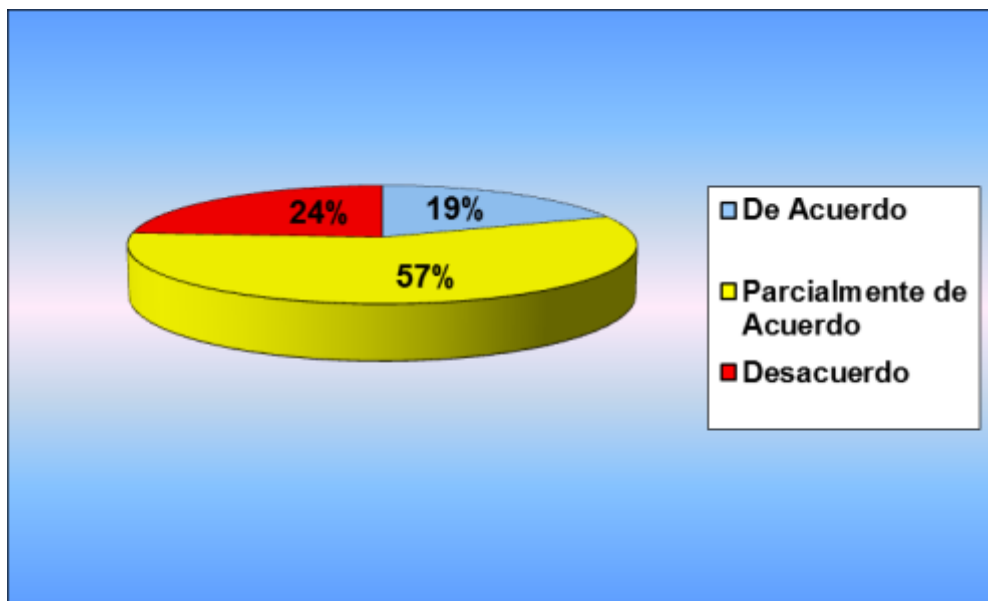
Número de pregunta	Pregunta	Respuesta	Frecuencia	Frecuencia Relativa
4	En mi área las personas cuentan con la información necesaria para desarrollar bien su trabajo	De Acuerdo	9	43%
		Parcialmente de Acuerdo	9	43%
		Desacuerdo	3	14%
		Total	21	100%



Según lo observado, los trabajadores de planta si cuentan con la información necesaria para desarrollar su trabajo adecuadamente, ya que el 43% de los mismos se mostraron de acuerdo y un 43% en parcial acuerdo. Solo un 14% no está de acuerdo con esta afirmación.

Esto nos lleva a concluir, que en éste sentido la red de información en la organización es aceptable, predominando una buena comunicación descendente y otorgando cierta participación a los empleados.

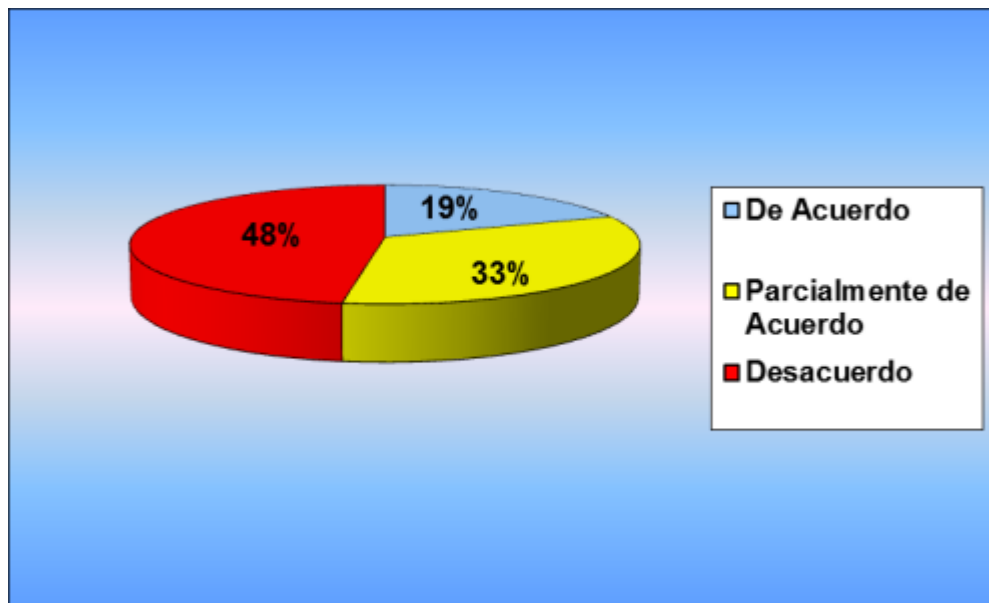
Número de pregunta	Pregunta	Respuesta	Frecuencia	Frecuencia Relativa
5	Recibimos desde la dirección, información suficiente acerca de la marcha y resultados de la fábrica	De Acuerdo	4	19%
		Parcialmente de Acuerdo	12	57%
		Desacuerdo	5	24%
		Total	21	100%



Según los resultados aportados por el gráfico, la información brindada por parte de los directivos hacia los trabajadores acerca de la marcha y resultados de la fábrica es limitada, ya que un 57% se mostraron parcialmente de acuerdo frente a esta afirmación, un 19% estuvo de acuerdo y 24% se encuentra en desacuerdo.

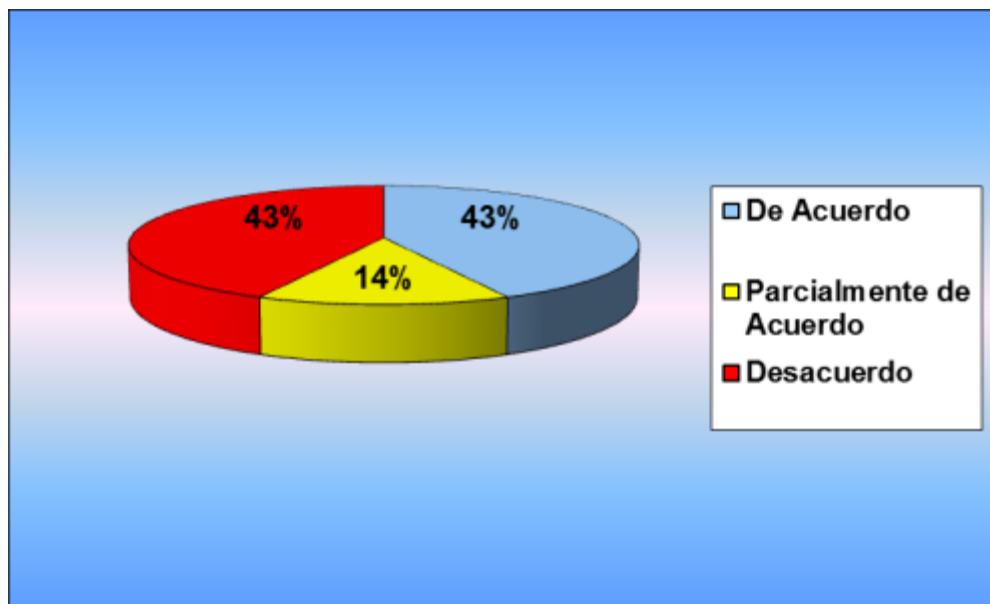
A modo de conclusión, deberían existir más canales de comunicación por parte de la dirección para informar acerca de los resultados de la compañía. El no conocer las variables de producción en la planta provoca un clima de incertidumbre y desconfianza, lo que termina afectando la productividad de los trabajadores.

Número de pregunta	Pregunta	Respuesta	Frecuencia	Frecuencia Relativa
6	A la hora de pedir esfuerzos en la producción, los directivos y supervisor predicán con el ejemplo	De Acuerdo	4	19%
		Parcialmente de Acuerdo	7	33%
		Desacuerdo	10	48%
		Total	21	100%



Al referirnos a la manera de comportarse de los directivos y el supervisor de planta, el 48% de los encuestados consideran que éstos no predicán con el ejemplo a la hora de pedir esfuerzos, el 33% mantuvieron una postura imparcial y solo el 19% una postura positiva frente a la afirmación planteada.

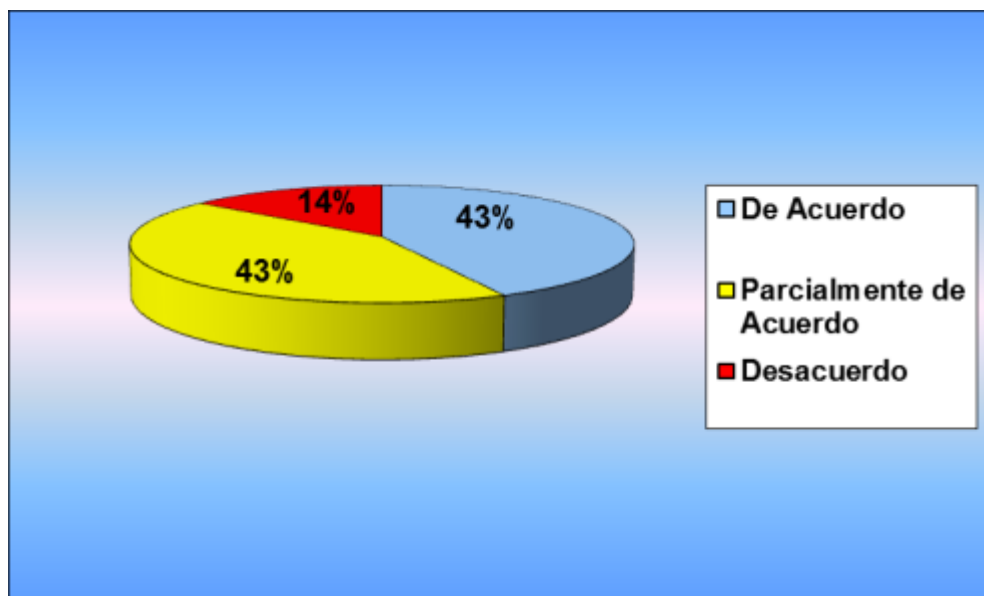
Número de pregunta	Pregunta	Respuesta	Frecuencia	Frecuencia Relativa
7	El superior de mi área se preocupa por el estado de ánimo de grupo en general	De Acuerdo	9	43%
		Parcialmente de Acuerdo	3	14%
		Desacuerdo	9	43%
		Total	21	100%



Respecto a los datos aportados, existe una opinión muy dividida frente a la siguiente afirmación. Un 43% de los encuestados afirma que el supervisor se preocupa por el estado de ánimo del grupo en general, mientras que el otro 43% está en desacuerdo y un 14% se muestra indiferente. Si bien el porcentaje de respuestas afirmativas es de un 57%, es evidente que la mitad de los trabajadores de la planta notan una falta de interés por parte del supervisor en lo referido al estado anímico del grupo.

Subdimensión: Conflicto

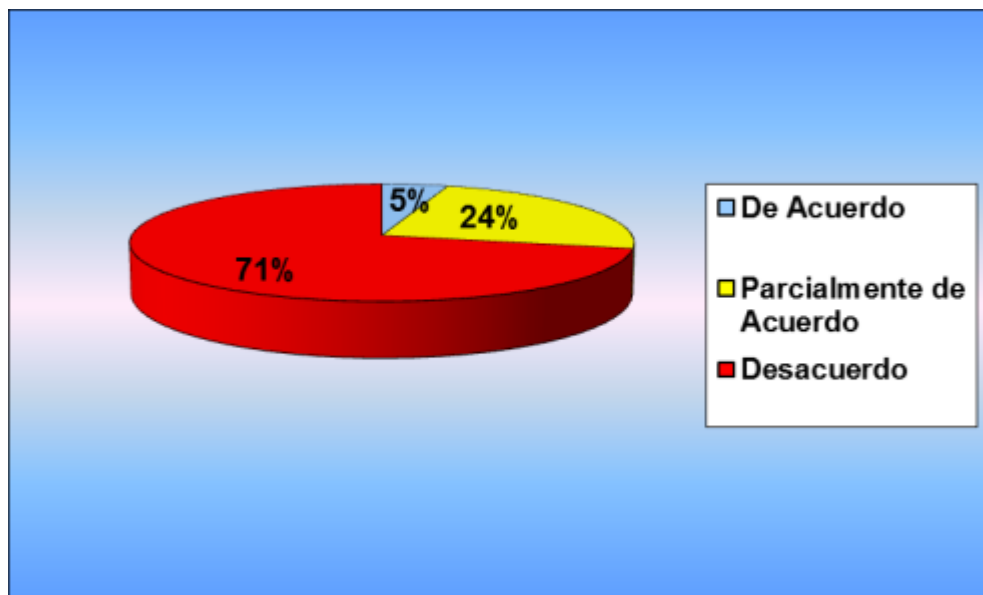
Número de pregunta	Pregunta	Respuesta	Frecuencia	Frecuencia Relativa
1	Frente a problemas o conflictos, la actitud de las personas en la fábrica es generalmente positiva	De Acuerdo	9	43%
		Parcialmente de Acuerdo	9	43%
		Desacuerdo	3	14%
		Total	21	100%



Con respecto a esta afirmación, un 43% de los empleados consideran que la actitud que prevalece en la planta ante la existencia de problemas y conflictos es positiva. En igual porcentaje, se encuentran los trabajadores que afirman una actitud negativa cuando suceden acontecimientos problemáticos y conflictivos. Mientras que un 14% de los encuestados está parcialmente de acuerdo.

Esto permite suponer que frente a problemas y conflictos dentro de la planta de producción coexiste tanto una actitud negativa como positiva por parte de los trabajadores. La solución al problema y/o conflicto se verá más comprometida a medida que aumente la negatividad en el grupo.

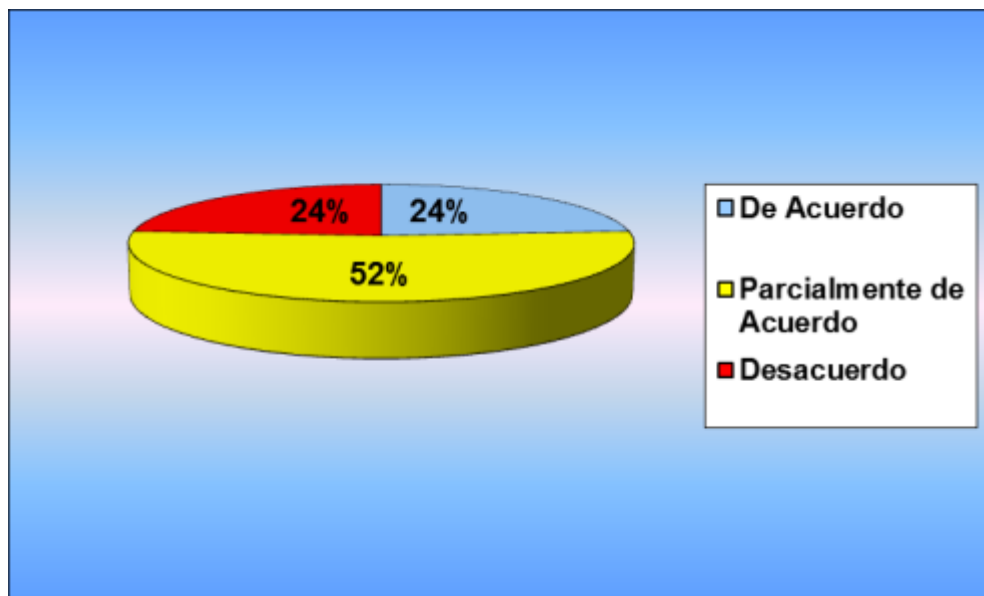
Número de pregunta	Pregunta	Respuesta	Frecuencia	Frecuencia Relativa
2	En las relaciones entre personas de diferentes niveles jerárquicos, predomina el conflicto y los prejuicios	De Acuerdo	1	5%
		Parcialmente de Acuerdo	5	24%
		Desacuerdo	15	71%
		Total	21	100%



Con respecto a las relaciones entre las personas de diferentes niveles jerárquicos, solo un 5% considera que predominan los conflictos y los prejuicios, el 24% sostiene una postura neutral frente a esta afirmación y un 71% considera no estar de acuerdo con que predomine el conflicto y los prejuicios en la relación Jefe – Empleado.

Si se desea lograr un buen ambiente laboral, es fundamental que existan relaciones de apoyo y colaboración entre los distintos niveles jerárquicos de la empresa, ya que esto influye directamente en el clima organizacional y en la eficiencia en la ejecución de las tareas.

Número de pregunta	Pregunta	Respuesta	Frecuencia	Frecuencia Relativa
3	En el área de trabajo, los problemas importantes no se ocultan sino que se afrontan y resuelven	De Acuerdo	5	24%
		Parcialmente de Acuerdo	11	52%
		Desacuerdo	5	24%
		Total	21	100%



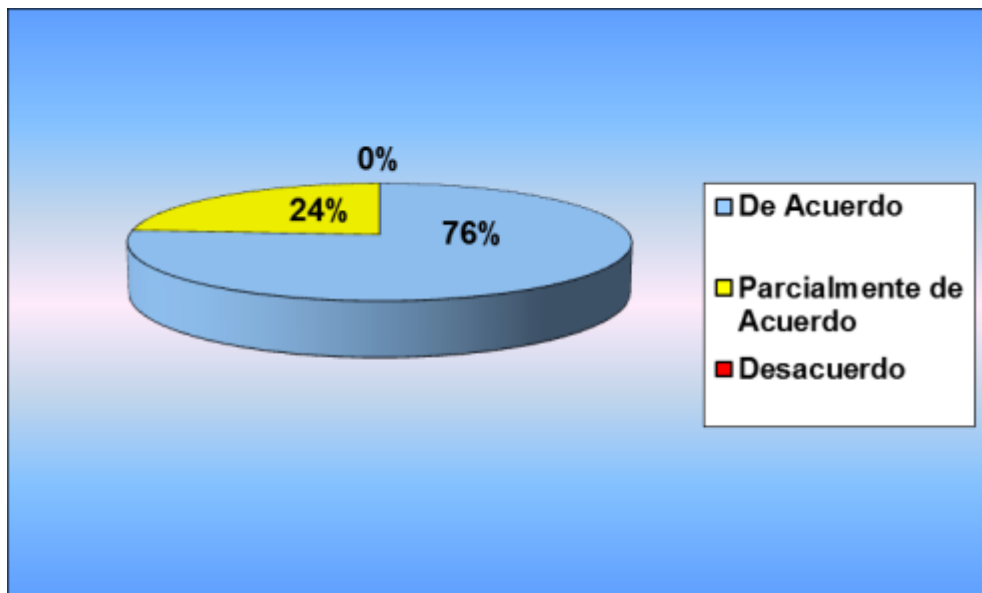
Según los resultados, el 24% de los encuestados sostienen que los problemas importantes se afrontan y se resuelven, mientras que el 24% afirma que los mismos se ocultan en lugar de enfrentarse y por último, un 52% restante presentó indiferencia ante esta afirmación. La suma de respuestas afirmativas, es decir las respuestas contenidas en la afirmación “De Acuerdo” y “Parcialmente de Acuerdo” arrojan un total de 76%.

Podemos concluir que ante el surgimiento de problemas importantes dentro de la empresa, estos no siempre son resueltos ni afrontados.

Es de gran importancia reconocer y enfrentar los conflictos que existen en la planta ya que pueden producir tensión y estrés entre los miembros implicados. Si no se resuelven, pueden producir retrasos en la comunicación reduciendo la colaboración y cohesión, generando bloqueos en la actividad.

Subdimensión: Cooperación - Relaciones

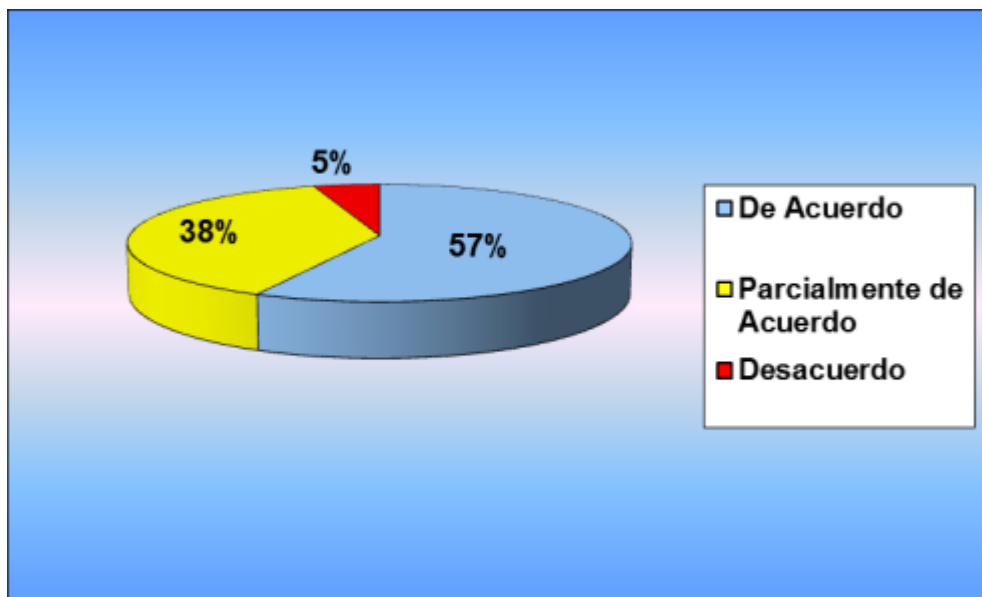
Número de pregunta	Pregunta	Respuesta	Frecuencia	Frecuencia Relativa
1	En mi área de trabajo existe la comunicación con los compañeros	De Acuerdo	16	76%
		Parcialmente de Acuerdo	5	24%
		Desacuerdo	0	0%
		Total	21	100%



Según lo observado, un 76% está de acuerdo con que existe comunicación entre los compañeros de planta. Mientras que un 24% está parcialmente de acuerdo. Ningún encuestado afirmó estar en desacuerdo.

Si bien existen puestos de trabajo en que la comunicación interpersonal no es constante, en general existe una excelente comunicación horizontal fluida entre todos los trabajadores.

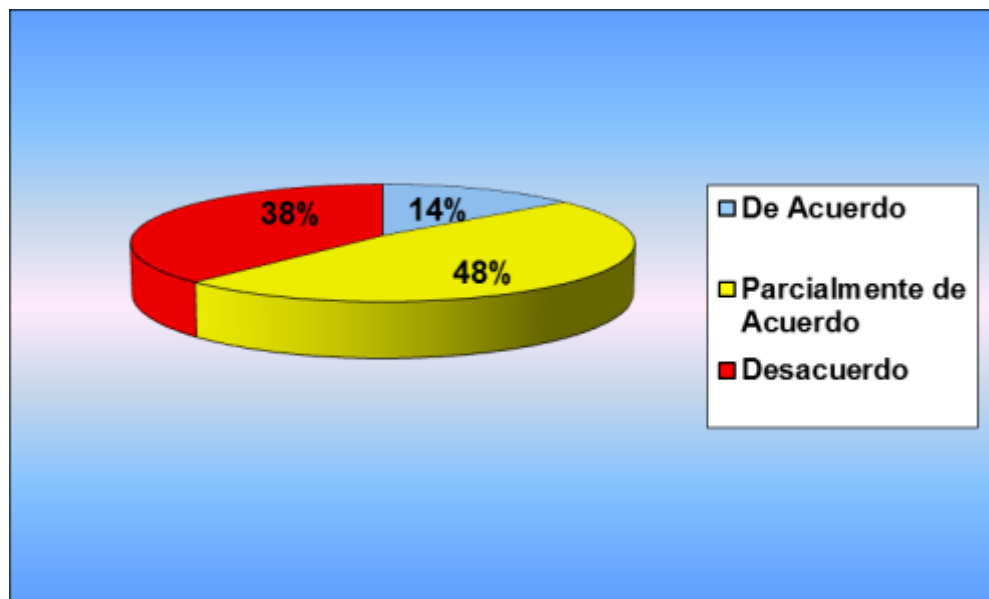
Número de pregunta	Pregunta	Respuesta	Frecuencia	Frecuencia Relativa
2	Considero que en mi área, predomina una actitud positiva de compañerismo y apoyo	De Acuerdo	12	57%
		Parcialmente de Acuerdo	8	38%
		Desacuerdo	1	5%
		Total	21	100%



Siendo que el 57% está de acuerdo con esta afirmación y sólo el 5% no está de acuerdo, podemos deducir que en la planta de producción predomina una actitud positiva, de compañerismo y apoyo.

Sin embargo, el 38% concluyó estar de parcialmente de acuerdo, lo cual es un aspecto a tener en cuenta en el momento de evaluar el clima general del área y el trabajo en equipo.

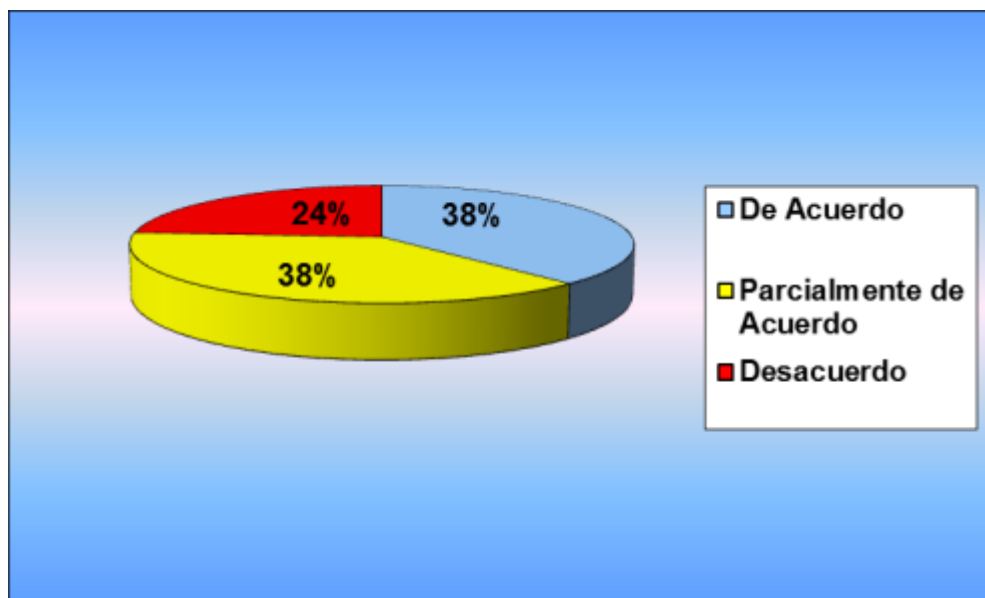
Número de pregunta	Pregunta	Respuesta	Frecuencia	Frecuencia Relativa
3	En las relaciones con los directivos predomina la ayuda mutua	De Acuerdo	3	14%
		Parcialmente de Acuerdo	10	48%
		Desacuerdo	8	38%
		Total	21	100%



Según lo observado, un 38% de los encuestados opina que no existe la ayuda mutua por parte de los directivos. Un 48% se mostró indiferente frente a esta afirmación y solo un 14% de los trabajadores de planta afirmo estar de acuerdo.

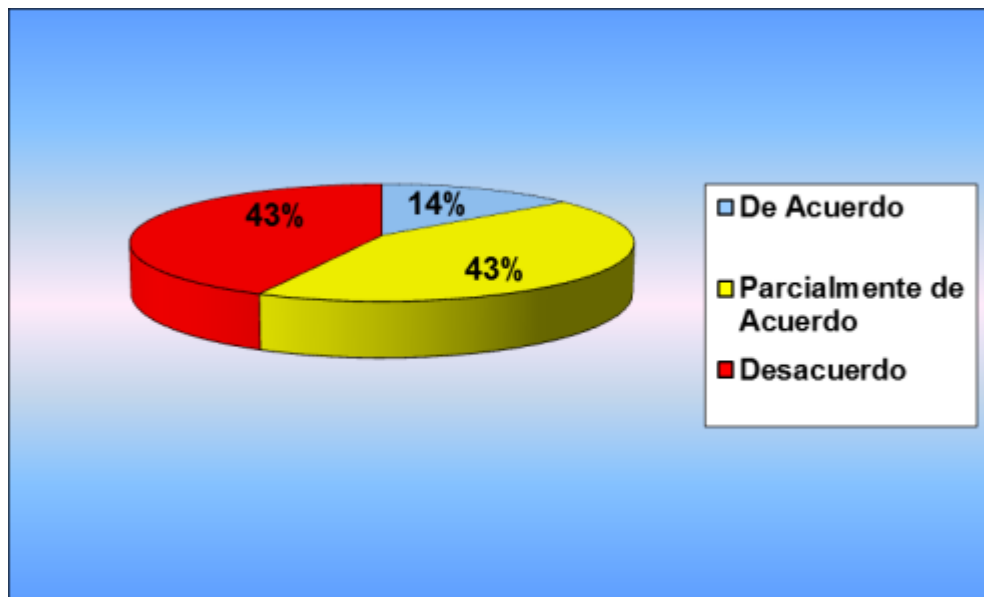
Podemos concluir que si bien los directivos se encuentran en contacto permanente con las actividades diarias de la planta, en ocasiones no es percibida la ayuda mutua hacia los trabajadores, sino que delegan esta tarea a cargo del supervisor de planta.

Número de pregunta	Pregunta	Respuesta	Frecuencia	Frecuencia Relativa
4	Creo que existe un amplio sentimiento de satisfacción por pertenecer a esta empresa	De Acuerdo	8	38%
		Parcialmente de Acuerdo	8	38%
		Desacuerdo	5	24%
		Total	21	100%



Frente a la afirmación de que existe un amplio sentimiento de satisfacción por pertenecer a la empresa, el 38% de los miembros respondió estar de acuerdo y en contraposición, el 24% declaró estar en desacuerdo. Un dato no menor es el porcentaje de trabajadores que se encuentran parcialmente de acuerdo con un 38%. Esto nos permite inferir que la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la mayoría de los trabajadores es aceptable, aunque en ocasiones no le permiten cubrir gran parte de sus necesidades y expectativas.

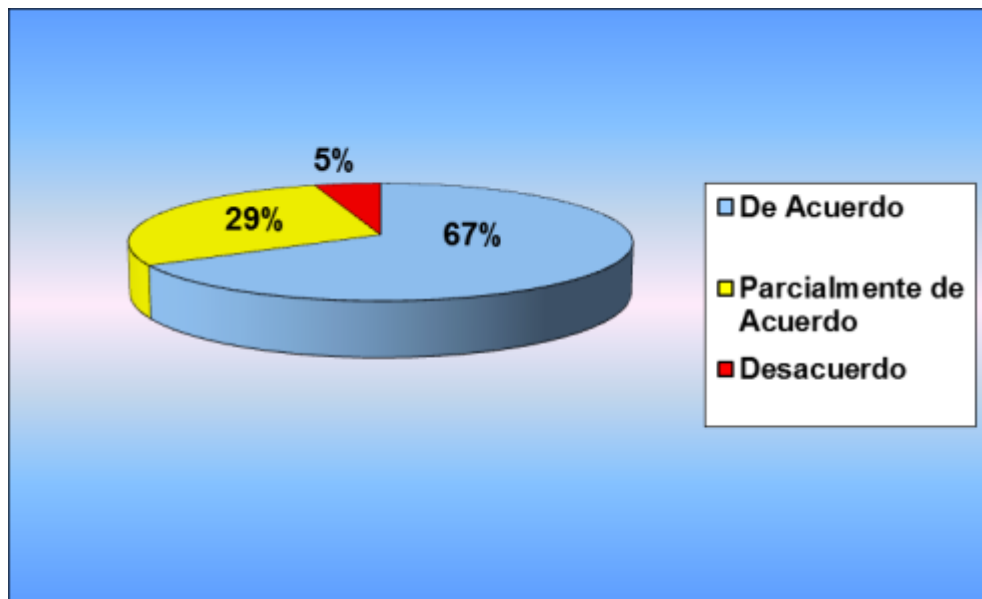
Número de pregunta	Pregunta	Respuesta	Frecuencia	Frecuencia Relativa
5	La relación que predomina entre los directivos de la planta es participativo y amistoso	De Acuerdo	3	14%
		Parcialmente de Acuerdo	9	43%
		Desacuerdo	9	43%
		Total	21	100%



Frente a esta afirmación, obtuvimos como resultado que gran parte de los encuestados no consideran que la actitud que predomina en los directivos sea participativa y amistosa, ya que el 43% respondió estar en desacuerdo, el 43% se encuentra parcialmente de acuerdo y solo el 14% parece estar de acuerdo.

La formalidad y la jerarquía por parte de los directivos generan un clima restrictivo y frío, por lo que se debe fomentar un estilo de liderazgo participativo y de cooperación amistosa, que logren relaciones cálidas y satisfactorias.

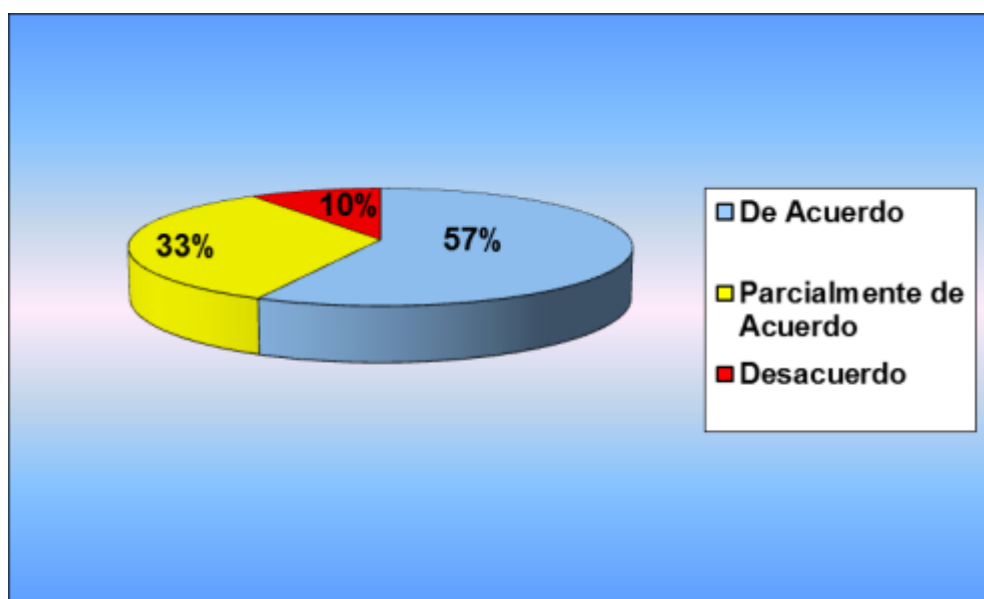
Número de pregunta	Pregunta	Respuesta	Frecuencia	Frecuencia Relativa
6	La relación que predomina entre los compañeros de la planta es participativo y amistoso	De Acuerdo	14	67%
		Parcialmente de Acuerdo	6	29%
		Desacuerdo	1	5%
		Total	21	100%



Según lo analizado, la mayoría de los encuestados considera que la relación mantenida con sus compañeros de planta es participativa y amistosa, ya que el 67% respondió estar de acuerdo, un 29% respondió estar parcialmente de acuerdo y solo un encuestado manifestó estar en desacuerdo con la afirmación, lo que representa el 5%. Se debe Fomentar las relaciones interpersonales ya que generan un clima laboral de confianza y altos niveles de compromiso y responsabilidad por parte de los trabajadores para con la organización y sus objetivos.

Subdimensión: Identidad

Número de pregunta	Pregunta	Respuesta	Frecuencia	Frecuencia Relativa
1	Me siento muy orgulloso de pertenecer a esta empresa	De Acuerdo	12	57%
		Parcialmente de Acuerdo	7	33%
		Desacuerdo	2	10%
		Total	21	100%

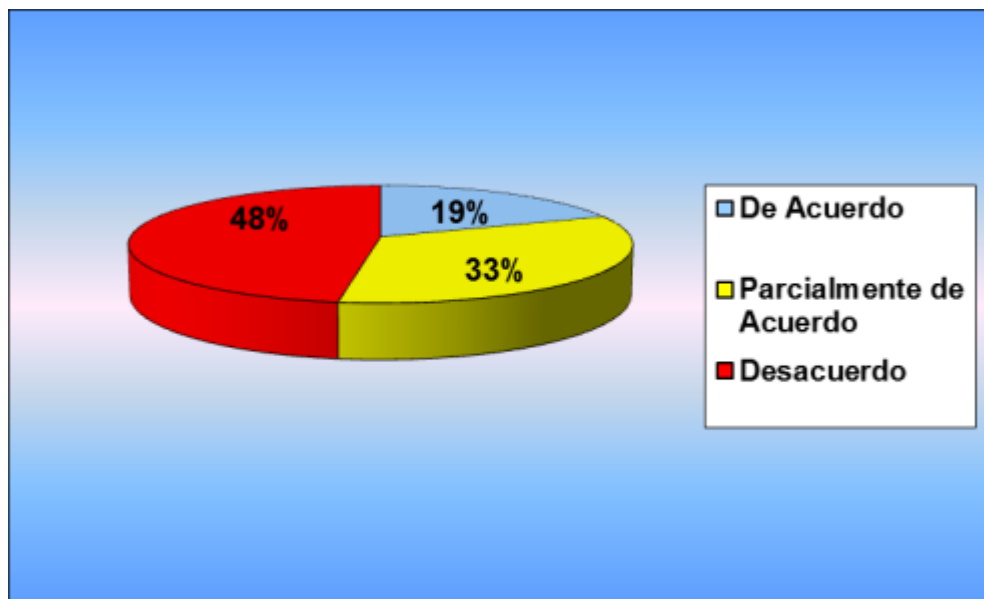


Frente a la afirmación “Me siento orgulloso de pertenecer a esta empresa”, 57% de los empleados se encuentra de Acuerdo. Solo el 10% se encuentra en desacuerdo y el restante 33% se encuentra Parcialmente de Acuerdo.

Si se suman las respuestas de aquellos que se encuentran de Acuerdo y Parcialmente de acuerdo se obtiene un 90% de empleados que en mayor o menor grado se encuentran orgullosos de pertenecer a la empresa.

Es muy importante para una empresa que un alto porcentaje de los empleados en este caso el 90% se encuentre Orgullosa de pertenecer la empresa.

Número de pregunta	Pregunta	Respuesta	Frecuencia	Frecuencia Relativa
2	Los aportes de los operarios se escuchan y valoran	De Acuerdo	4	19%
		Parcialmente de Acuerdo	7	33%
		Desacuerdo	10	48%
		Total	21	100%



El 48% de los encuestados se encuentran en desacuerdo ante la afirmación de que “los aportes de los operarios se escuchan y valoran”, en contraste, solo el 19% se encuentra de Acuerdo y el 33% restante Parcialmente de Acuerdo.

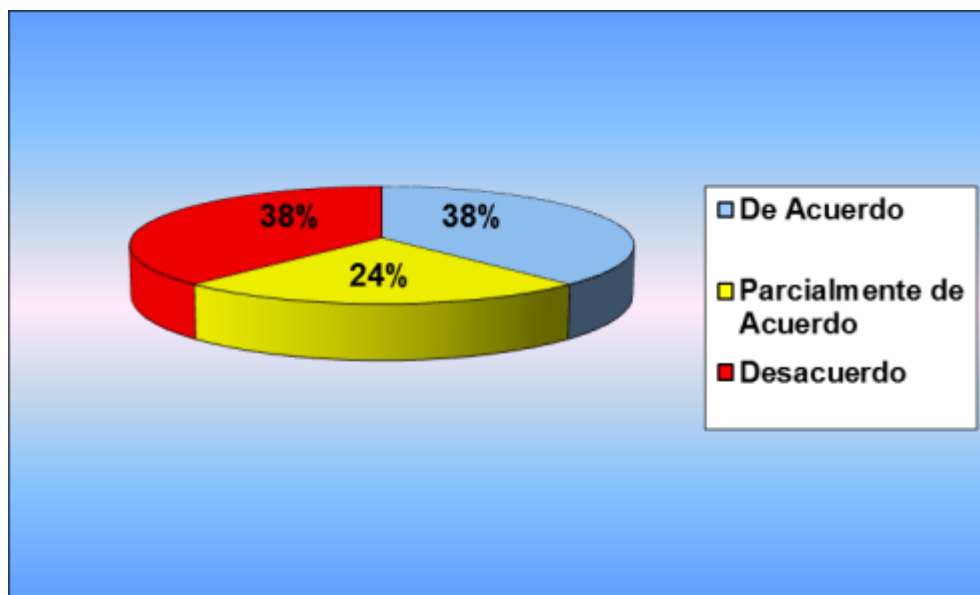
Esto demuestra que las iniciativas de mejora que ellos proponen no son escuchadas ni valoradas por los superiores.

Esto influye de una manera negativa en el clima de la empresa, ya que los empleados sienten que no son tenidos en cuenta.

Variable: AUTONOMIA

Subdimensión: Desafío

Número de pregunta	Pregunta	Respuesta	Frecuencia	Frecuencia Relativa
1	Puedo desplegar y desarrollar cambios en el proceso de trabajo dentro de mi puesto	De Acuerdo	8	38%
		Parcialmente de Acuerdo	5	24%
		Desacuerdo	8	38%
		Total	21	100%

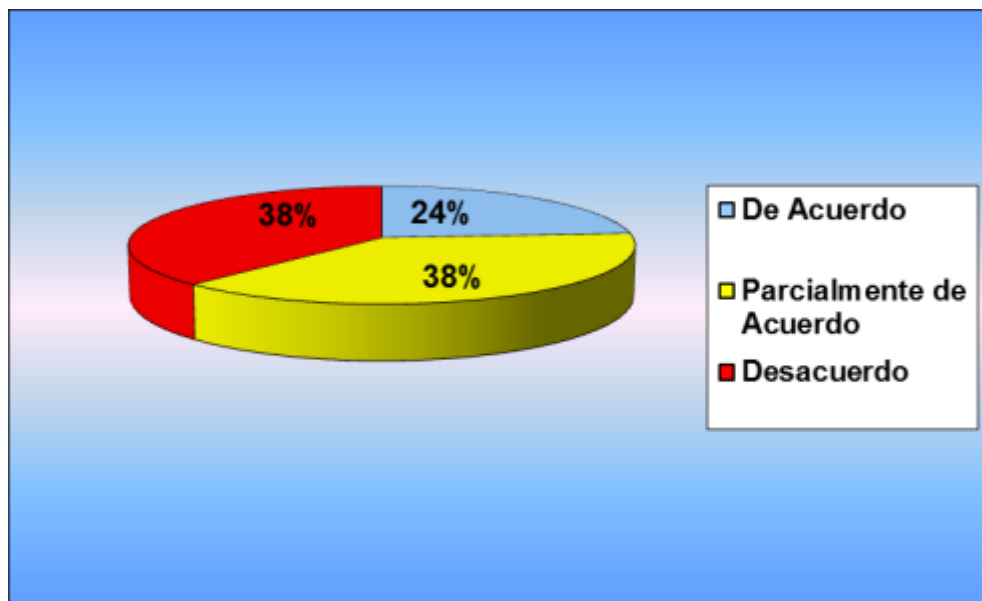


Al referirnos a si los empleados pueden desplegar y desarrollar cambios dentro de su puesto de trabajo, las respuestas marcan una clara paridad. El porcentaje es idéntico en encuestados de Acuerdo y en Desacuerdo 38% y el 24% restante se encuentra Parcialmente de acuerdo.

Se torna difícil realizar un análisis certero ante tan clara paridad en las respuestas.

Se llega a la conclusión de que un gran porcentaje de los puestos de trabajo son monótonos y rígidos, donde el empleado no puede modificar nada en su proceso, pero existen otros con mayor flexibilidad donde el empleado puede introducir cambios los cuales contribuyan a mejorar el desempeño del mismo.

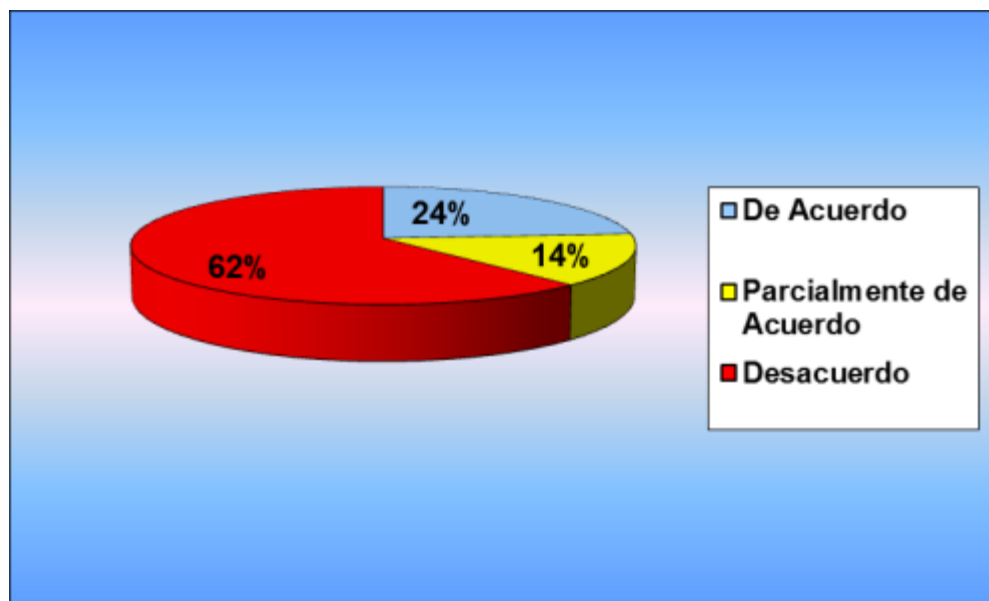
Número de pregunta	Pregunta	Respuesta	Frecuencia	Frecuencia Relativa
2	En mi puesto de trabajo, tengo la oportunidad de poder participar en la fijación de mis objetivos	De Acuerdo	5	24%
		Parcialmente de Acuerdo	8	38%
		Desacuerdo	8	38%
		Total	21	100%



Según los resultados, el 38% de los empleados manifiesta no poder participar en la fijación de sus propios objetivos. El 38% siguiente afirman estar parcialmente de acuerdo mientras que el 24% de los encuestados está de acuerdo con esta afirmación. Sin embargo si sumamos la cantidad de respuestas positivas escalamos a un porcentaje del 62% que afirma tener la oportunidad de fijar objetivos de trabajo. La fijación de objetivos en los puestos ayuda a consolidar el grado de autonomía y responsabilidad por parte del empleado, la libertad para trabajar independientemente y satisfacer metas personales.

Subdimensión: Responsabilidad

Número de pregunta	Pregunta	Respuesta	Frecuencia	Frecuencia Relativa
1	En mi puesto de trabajo, tengo la posibilidad de pensar, actuar y tomar decisiones de manera independiente	De Acuerdo	5	24%
		Parcialmente de Acuerdo	3	14%
		Desacuerdo	13	62%
		Total	21	100%



A raíz de los resultados podemos interpretar que en cuanto a la afirmación “En mi puesto de trabajo, tengo la posibilidad de pensar, actuar y tomar decisiones de manera independiente”, los resultados son rotundos. Más de la mitad de los encuestados se encuentran en Desacuerdo con dicha afirmación (62%), solo el 24% se encuentra de Acuerdo y el 14% restante Parcialmente de acuerdo.

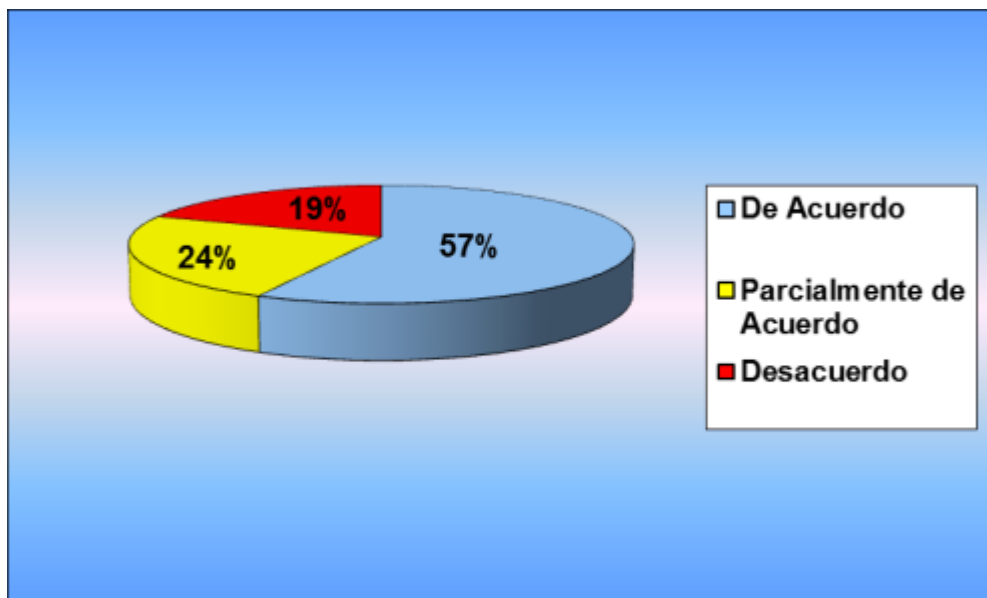
Se puede concluir que los empleados No cuentan con la posibilidad de pensar, actuar y tomar decisiones por más que la suma de aquellos que se encuentran de Acuerdo y Parcialmente de Acuerdo sea del 38%.

No se minimiza aquel 38% en la conclusión tomada, pero se entiende que si un gran porcentaje como es el 62% se encuentra en Desacuerdo no merece de mayores análisis. Este es un aspecto muy importante a tener en cuenta a la hora de analizar el Clima Laboral Interno.

Variable: DESARROLLO Y PROGRESO

Subdimensión: Desarrollo

Número de pregunta	Pregunta	Respuesta	Frecuencia	Frecuencia Relativa
1	En mi puesto de trabajo aprendo y desarrollo habilidades que permiten mejorar mi rendimiento	De Acuerdo	12	57%
		Parcialmente de Acuerdo	5	24%
		Desacuerdo	4	19%
		Total	21	100%

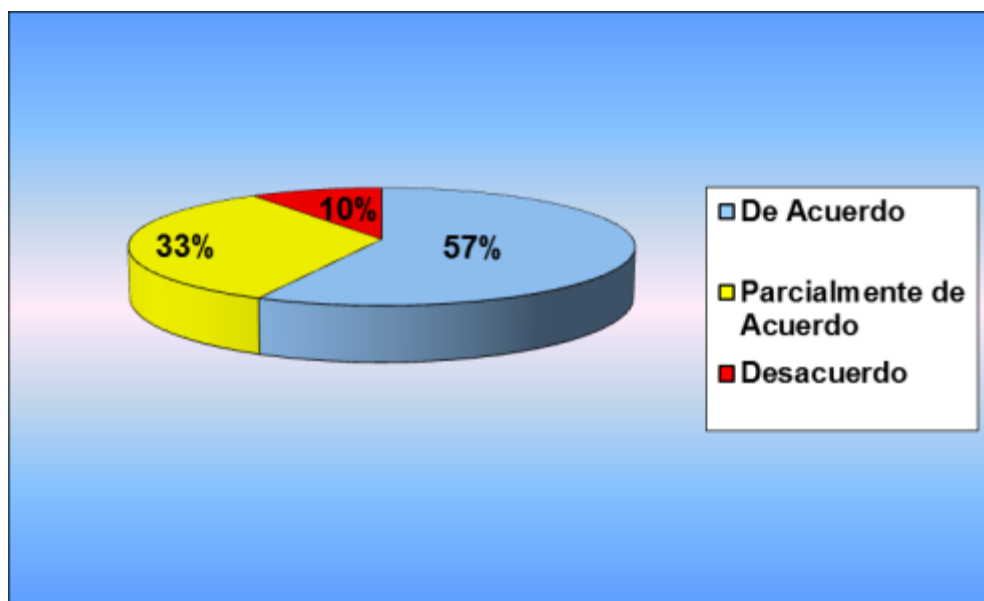


Según lo analizado, la mayoría de los encuestados aprenden a desarrollar habilidades que permiten mejorar su rendimiento en sus puestos de trabajo, ya que el 57% respondió estar de acuerdo, un 24% se mostró imparcial mientras que solo un 19% se mantuvo en desacuerdo con la afirmación.

Desarrollar nuevas habilidades laborales mejora el clima laboral y la satisfacción personal de cada uno de sus miembros. Les permite adquirir nuevos conocimientos y métodos.

Subdimensión: Movilidad

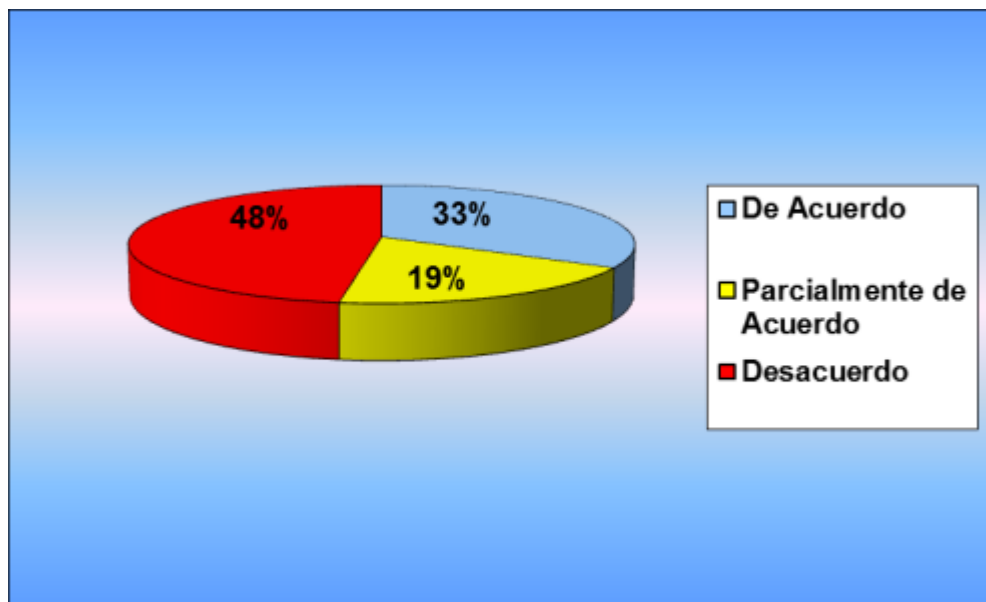
Número de pregunta	Pregunta	Respuesta	Frecuencia	Frecuencia Relativa
1	Siento que he progresado y desarrollado nuevos conocimientos dentro de la fabrica	De Acuerdo	12	57%
		Parcialmente de Acuerdo	7	33%
		Desacuerdo	2	10%
		Total	21	100%



Según lo observado, el 57% de los empleados está de acuerdo que dentro de la fábrica han logrado progresar y desarrollar nuevos conocimientos, un 33% se muestra imparcial frente a la afirmación, mientras que solo un 10% estuvo en desacuerdo.

Los empleados valoran y reconocen que adquirir nuevos conocimientos y progresar en su trabajo, mejora el desempeño laboral dentro de la planta a la vez que aumentan sus capacidades para afrontar nuevos desafíos.

Número de pregunta	Pregunta	Respuesta	Frecuencia	Frecuencia Relativa
2	He adquirido nuevos conocimientos que me han permitido ascender dentro de la planta	De Acuerdo	7	33%
		Parcialmente de Acuerdo	4	19%
		Desacuerdo	10	48%
		Total	21	100%

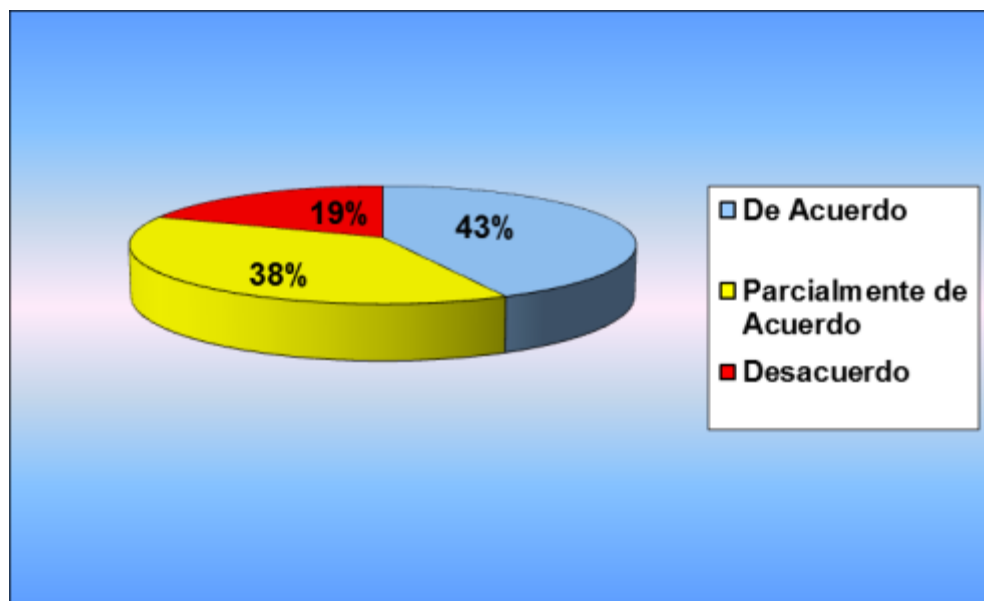


Frente a esta afirmación podemos decir que el 48% de los encuestados no está de acuerdo con que la adquisición de nuevos conocimientos haya permitido lograr algún ascenso dentro de la empresa. Un 19% de la muestra respondió de manera imparcial, mientras que el 33% estuvo de acuerdo.

Esto nos permite inferir que la falta de un programa de desarrollo de carrera dentro de la planta de producción desmotiva a los empleados. No es posible volcar los conocimientos adquiridos a nuevas tareas y exigencias ya que no se producen ascensos.

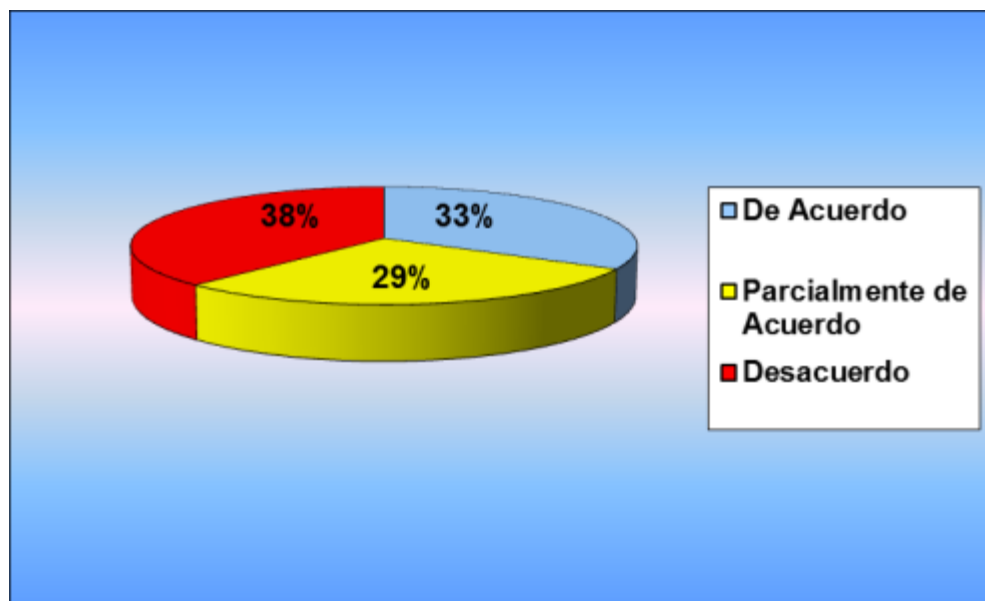
Variable: RECOMPENSA

Número de pregunta	Pregunta	Respuesta	Frecuencia	Frecuencia Relativa
1	Los salarios de la planta son similares o están por encima del promedio de los del sector	De Acuerdo	9	43%
		Parcialmente de Acuerdo	8	38%
		Desacuerdo	4	19%
		Total	21	100%



Según los encuestados, los salarios que perciben se encuentran por encima del promedio en relación a los que perciben los del sector, los resultados obtenidos son en mayor proporción positivos, ya que el 43% se encuentra de acuerdo, el 38% se mantiene imparcial y solo un 19% está en desacuerdo.

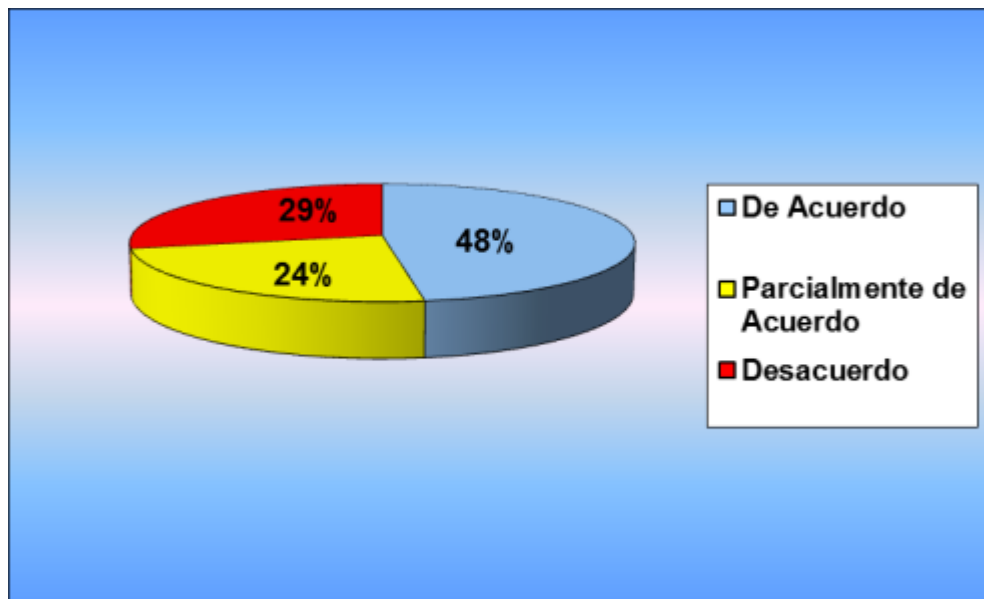
Número de pregunta	Pregunta	Respuesta	Frecuencia	Frecuencia Relativa
2	Comparado con otras empresas del rubro en las que podría trabajar, siento que estoy bien remunerado	De Acuerdo	7	33%
		Parcialmente de Acuerdo	6	29%
		Desacuerdo	8	38%
		Total	21	100%



Con respecto a esta afirmación, un 33% de los empleados siente estar bien remunerado, un 29% siente que su remuneración es aceptable y suficiente en comparación a otras empresas y un 38% siente que está mal remunerada si compara la misma labor realizada en otra empresa del mismo rubro.

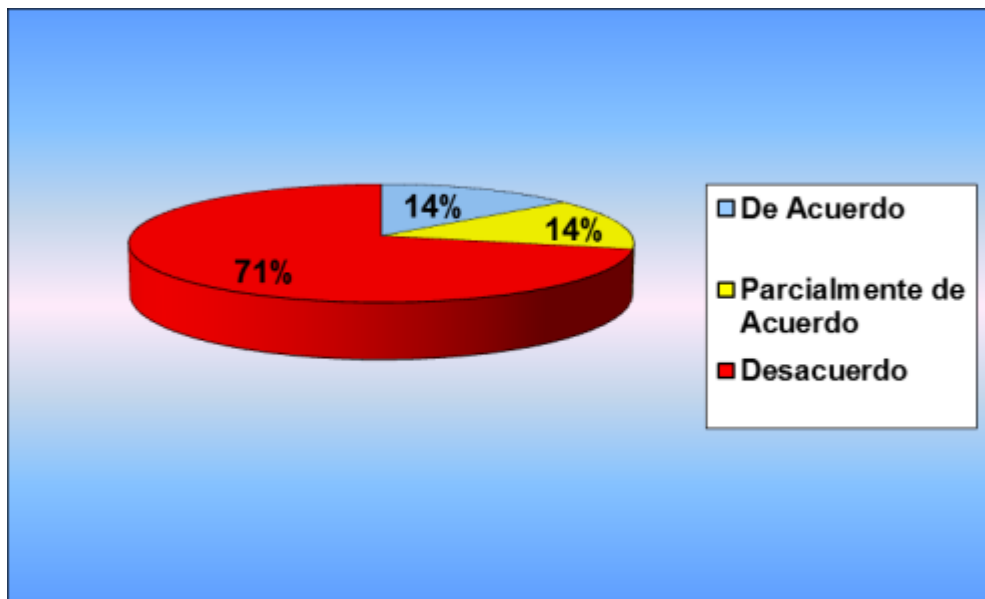
Ante esta situación, sería oportuno que los jefes realicen análisis y propuestas según las necesidades que existen a nivel remunerativo e implementar nuevas herramientas que mejoren la percepción de todos los trabajadores frente al salario.

Número de pregunta	Pregunta	Respuesta	Frecuencia	Frecuencia Relativa
3	La manera de asignar los salarios y beneficios están acordes a la responsabilidades y tareas de cada puesto	De Acuerdo	10	48%
		Parcialmente de Acuerdo	5	24%
		Desacuerdo	6	29%
		Total	21	100%



Según los resultados, un 48% de los encuestados manifiesta estar de acuerdo que la manera de asignar los salarios y beneficios están acordes a las responsabilidades y tareas de cada puesto. En contraposición, un 29% de los empleados coinciden que la asignación de salarios no es acorde a las responsabilidades del puesto. Por último la cifra desciende a un 24% con los encuestados que están parcialmente de acuerdo frente a esta afirmación.

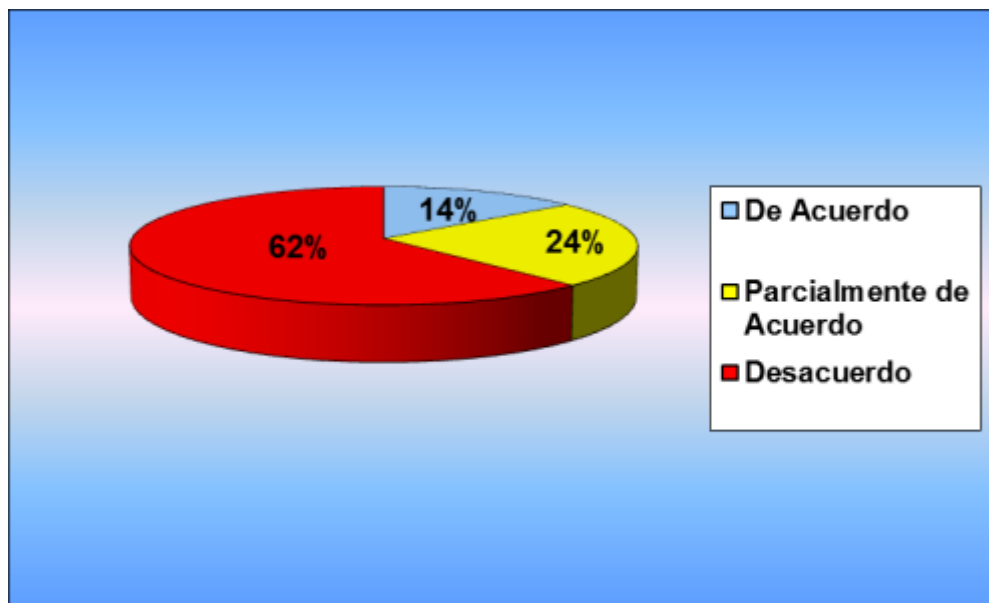
Número de pregunta	Pregunta	Respuesta	Frecuencia	Frecuencia Relativa
4	En mi área de trabajo, el esfuerzo y los méritos de las personas son reconocidos por los jefes	De Acuerdo	3	14%
		Parcialmente de Acuerdo	3	14%
		Desacuerdo	15	71%
		Total	21	100%



Como se puede observar, el 14% de los encuestados afirma que en el área, los jefes reconocen sus esfuerzos y méritos, el 14% se encuentra parcialmente de acuerdo y el 71% afirma que sus méritos y esfuerzos no son reconocidos.

Este último porcentaje debe tenerse en cuenta al evaluar el sistema de recompensa dirigido a los miembros ya que está estrechamente ligado con el grado de motivación de los mismos. Cuando los miembros se encuentran considerablemente motivados, el clima mejora y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración y ayuda. Por el contrario, cuando la motivación es escasa, el clima tiende a empeorar y se caracteriza por estados de desinterés e insatisfacción.

Número de pregunta	Pregunta	Respuesta	Frecuencia	Frecuencia Relativa
5	En el área de trabajo, el reconocimiento de esfuerzos y méritos se lo llevan las personas que se los merecen	De Acuerdo	3	14%
		Parcialmente de Acuerdo	5	24%
		Desacuerdo	13	62%
		Total	21	100%

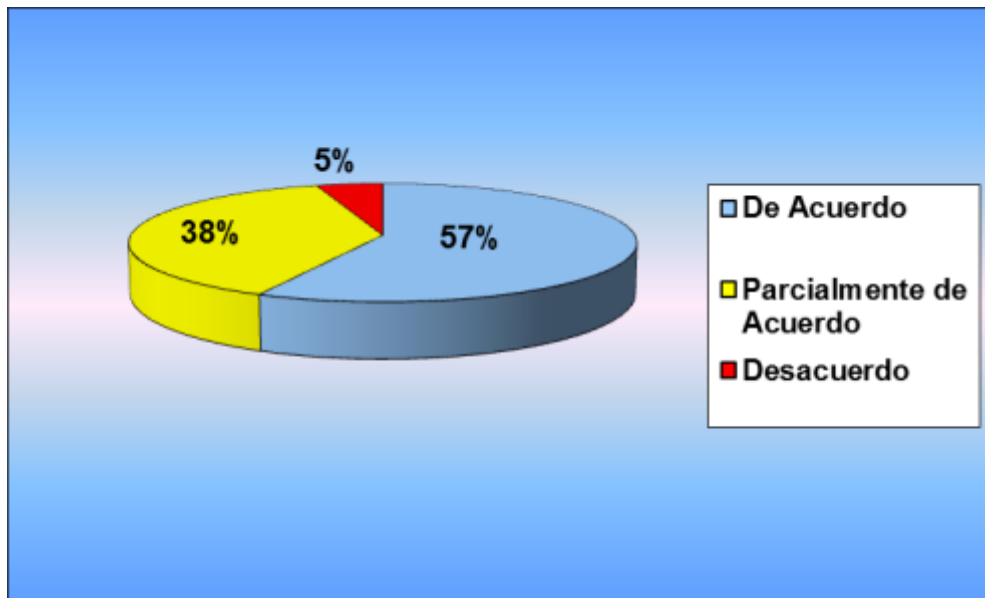


Según lo observado, el reconocimiento al mérito y al esfuerzo no se lo llevan las personas que realmente lo merecen, ya que el 62% de los empleados está en desacuerdo con dicha afirmación, este porcentaje contiene la opinión de 13 personas sobre 21 encuestados que tiene como total la muestra. En contraposición tenemos un 14% de personas que opinan que los méritos se los llevan las personas que se los merecen y un 24% se mostró neutral.

En conclusión podemos decir que el sistema de recompensas dado por la empresa no está siendo equitativo desde el punto de vista de los empleados, premiando a los que no merecen reconocimientos y dejando de lado el esfuerzo y la dedicación de otros. Esto genera un mal clima laboral generalizado en toda la planta.

Sin Dimensión

Número de pregunta	Pregunta	Respuesta	Frecuencia	Frecuencia Relativa
1	Me siento estable y seguro en mi puesto de trabajo	De Acuerdo	12	57%
		Parcialmente de Acuerdo	8	38%
		Desacuerdo	1	5%
		Total	21	100%



Según los datos aportados, la mayoría de los empleados se sienten estables y seguros en sus puestos de trabajo, con el 57% de la muestra. Solo el 5% de la muestra manifestó estar en desacuerdo frente a esta afirmación. El siguiente 38% se mostró imparcial.

Podemos deducir que el sentimiento de satisfacción que poseen los miembros por pertenecer y formar parte de la empresa se relaciona con una adecuada forma de trabajo y un manejo sustentable del Clima Laboral Interno.



11.2 Análisis de la información recolectada en las guías de observación

Con el fin de complementar la información obtenida de los cuestionarios se confeccionó una Guía de Observación del Ambiente Físico, la cual adjunta al Anexo 2.

La finalidad de la misma es percibir directamente, en una visita previamente acordada a la empresa, las Condiciones del Ambiente Físico de la empresa.

Una vez que contamos con la autorización de los directivos comenzamos nuestra Observación Directa.

Según la observación del ambiente físico, consideramos que:

En lo que refiere a la temperatura del ambiente, según nuestra apreciación no es la más adecuada para desarrollar las actividades, el ambiente se encontraba caluroso. Según lo expuesto por el supervisor del área, en épocas de verano las temperaturas dentro de la fábrica son muy elevadas y en invierno muy bajas, lo cual produce fatiga y una consecuente disminución en el rendimiento en los trabajadores.

La ventilación de la fábrica, según nuestra valoración no es la más adecuada, sobre todo si dentro de la planta existe la manipulación de elementos tóxicos. En algunos sectores se pudo percibir olor a pegamento sintético, los trabajadores allí se encontraban con barbijos. Si bien este aspecto merece una medición exhaustiva que excede el alcance y los objetivos de nuestro proyecto no es un dato menor a tener en cuenta.

Se observa que la planta en la mayoría de su superficie posee varias salidas de ventilación y en el techo extractores eólicos, pero sin embargo la temperatura y la poca ventilación en el lugar, en ocasiones, no les permite a los trabajadores desarrollar su trabajo cómodamente.

Al observar la iluminación de la fábrica, si bien no se realizaron mediciones con luxómetro, podemos decir que no es un factor que afecte el desarrollo adecuado de las tareas ni exponga la integridad de los trabajadores dentro de la planta. Es uniforme a lo largo del motorvía. En sectores de precisión visual como el de cortado y cosido se necesita intensificar la luminosidad para que no se produzca fatiga ocular en los trabajadores de ese sector.



Para poder analizar el nivel de ruido que poseen los puestos en la planta de producción nos basamos en la siguiente medición: al momento de realizar la encuesta a los trabajadores, se mantuvo la distancia de un metro (1mts.) mientras se les explicaba las consignas y la presentación del cuestionario. Esto se realizó en cada uno de los puestos de la planta. Notamos que en algunos puestos era necesario elevar el nivel de voz, ya que a la distancia mencionada anteriormente era imposible escucharnos adecuadamente, debido al ruido que emitía la maquinaria en ese puesto. El mayor nivel de ruido se registró en los puestos de Cortado, Inyectoras de Caucho y Aparado. Por lo tanto, según nuestra evaluación el nivel de ruido es elevado y no es el adecuado en el ambiente de trabajo. Es importante mencionar que no se utilizó el decibelímetro, instrumento que mide el nivel e intensidad de ruido en un determinado ambiente. En los puestos donde el nivel de ruidos era más elevado, cada uno de los empleados utiliza protectores auditivos.

Según nuestro análisis, la señalización en la fábrica en general no es la correcta, solo algunos sectores se encuentran señalizados. Los carteles indicadores fueron colocados demasiado altos, lo que dificulta verlos a simple vista. Cabe destacar, que las líneas que demarcan las vías de circulación fueron pintadas recientemente. Algunos de los sectores donde se encuentran los matafuegos no están debidamente señalizados y notamos la ausencia de algunos de ellos.

Otro de los aspectos observados fueron la Infraestructura y el Espacio Físico, se considera que:

En muchos sectores las máquinas se encuentran conglomeradas reduciendo la eficiencia del proceso productivo. La redistribución del sector de Empaque dentro de la planta mejoraría la eficiencia y la productividad del proceso.

Con respecto al mobiliario, observamos que:

La cantidad de sillas, escritorios y demás herramientas de trabajo es adecuada, contando cada trabajador con elementos de trabajo propios.

No se observaron muebles que faciliten el orden y la organización de las herramientas de trabajo, se encontraban distribuidas en las distintas mesas de trabajo.



En la gran mayoría de los puestos, los trabajadores realizan las tareas de pie, solo algunos puestos se desarrollan sentados (administrativos, cosido y acordonado).

En cuanto al orden y la limpieza de la fábrica, según nuestro análisis, observamos que los pasillos se encuentran obstruidos por carros y cajas. La empresa no cuenta con un servicio de limpieza encargado de mantener en óptimas condiciones la planta, son los mismos empleados quienes llevan a cabo el aseo de la planta al final de cada jornada de trabajo.

Se observaron los sanitarios de la planta, los mismos no se encuentran en buen estado, la higiene es inadecuada, muchos de los inodoros están rotos y fuera de servicio, en muchos casos poseen puertas precarias. Tanto las paredes como el techo poseen humedad. Los sanitarios no son adecuados para los trabajadores.

Se puede observar que los empleados utilizan los Elementos y Equipos de protección individual, todos cuentan con protectores auditivos, zapatos de seguridad y mameluco. En puestos donde se manipulan elementos tóxicos los empleados utilizan máscaras y barbijos.

Se logró observar también, que algunos de los trabajadores que utilizan pegamento en sus puestos, al momento de realizar la tarea de pegado, no tenían colocados los guantes necesarios para el desarrollo de esta actividad.



11.3 DIAGNÓSTICO

En relación a la información recolectada en la etapa de análisis, pudimos identificar ciertas similitudes con lo expuesto en el pre-diagnóstico respecto a la preocupación de los directivos por la falta de análisis acerca de las condiciones de Clima Laboral Interno, sus dimensiones y la falta de planificación referido aspectos de Seguridad e Higiene Laboral presente en la empresa intervenida.

Tanto los datos de la organización como las inferencias acerca de la información recogida serán descriptas bajo las diferentes “Variables o Dimensiones” de los problemas detectados anteriormente.

Se comienza diagnosticando los aspectos referidos a **SEGURIDAD E HIGIENE** dentro de la planta de producción.

Teniendo en cuenta la Dimensión Prevención, en la empresa no existen manuales de instrucciones los cuales especifiquen las formas seguras de operar la maquinaria. Esto es un gran riesgo para los trabajadores ya que pueden estar expuestos a accidentes y enfermedades laborales al desconocer las formas más seguras de operar las máquinas.

Sumado a la falta de instrucciones, el mantenimiento de las máquinas no se realiza de acuerdo a un plan preestablecido, es de tipo correctivo y no preventivo, esto se contradice con la información brindada por los directivos en el momento de la entrevista.

Según la opinión de los encuestados, las tareas presentan riesgos de lesión corporal, ya sea porque no presentan los resguardos necesarios o como se comentó anteriormente, porque no conocen su correcto funcionamiento. Sin lugar a dudas este debe ser un aspecto a mejorar dentro de la planta.

En cuanto a la Dimensión Formación, observamos que No existe en la fábrica ningún programa de Formación hacia los empleados relacionado a los peligros, enfermedades y accidentes laborales. Un aspecto positivo a destacar dentro de la fábrica es el referido a los Elementos y Equipos de Protección Individual (EPI). Todos los empleados cuentan con los mismos y desde la dirección exigen su utilización a través del supervisor de producción. Su falta de uso provoca graves sanciones y suspensiones para los empleados. Si bien el uso obligatorio de los elementos de protección personal



es bien asimilado por la mayoría de los empleados, según los datos arrojados por las encuestas, la mayoría de los trabajadores no tienen conocimiento del porque los usan o de los riesgos a los que se exponen, un ejemplo claro sería la manipulación de elementos tóxicos dentro del sector de pegado, si el trabajador se expone a estos neurotóxicos sin la protección adecuada a largo plazo puede tener graves problemas de salud.

En relación a las Condiciones Ambientales de Trabajo, podemos destacar que algunos puestos de la fábrica no se encuentran ordenados de la manera más eficiente, las herramientas se encuentran distribuidas sobre las máquinas y mesas, no existe un lugar físico donde colocarlas. La colocación de mobiliarios que faciliten el orden de las herramientas de trabajo contribuiría a mejoras en el proceso productivo ya que los empleados conocerán con exactitud el lugar donde se encuentran aquellos elementos necesarios para el desarrollo de las tareas.

Las vías de circulación se encuentran correctamente señalizadas pero en muchas ocasiones se encuentran obstruidas por distintos elementos (cajas, carros), lo cual puede desencadenar accidentes dentro de la fábrica o entorpecer el proceso productivo.

Es importante destacar que desde la primera visita a la planta en adelante, se han observado cambios positivos. En cuanto a la señalización notamos que se colocaron carteles indicadores alrededor de toda la línea de montaje, señalando los recaudos a tener en cuenta en algunos sectores, por ejemplo en el sector de pegado: “*obligación de usar protección respiratoria*”⁶¹. Los carteles corresponden a la Aseguradora de Riesgo de Trabajo contratada por la empresa.

Otro cambio que se observó fue la reciente demarcación de las vías de circulación de toda la planta, en las primeras visitas se encontraban desgastadas y se dificultaba su correcta visualización.

En cuanto a la limpieza, si bien se efectúa al final de cada turno, consideramos que no deberían ser los mismos empleados quienes la lleven a cabo.

El punto más crítico de la fábrica en cuanto a la limpieza son los sanitarios, los mismos no son higiénicos y se encuentran deteriorados en su mayoría.

61 Véase anexo 3. Sector: Pegado



En relación a la temperatura de la planta, según nuestra valoración, creemos que no es la más confortable. La mayoría de los encuestados se encuentra en desacuerdo con la temperatura que se presenta durante toda la jornada laboral. Manifiestan que épocas de verano la temperatura asciende considerablemente, a esto debemos sumarle la utilización de estufas, necesarias para mantener el pegamento a una determinada temperatura. En épocas invernales, debido al frío que se presenta, deben usar ropa abrigada lo cual dificulta las tareas meticulosas y precisas que deben realizar.

Con respecto al factor ventilación, según nuestro análisis, la mitad de los encuestados les resulta inadecuada la circulación de aire que se presenta en la planta y en reiteradas ocasiones se percibe el olor a pegamento.

Se observa que la planta posee varias salidas de ventilación y el techo cuenta con extractores eólicos, sin embargo la temperatura y la poca ventilación en el lugar, en ocasiones, no les permite a los trabajadores desarrollar su trabajo eficientemente.

La utilización de elementos tóxicos en un ambiente cerrado de trabajo, combinado con una deficiente ventilación del área puede ser nocivo para las personas que trabajan en el sector. Este factor es considerado uno de los aspectos más críticos dentro de la planta de producción en lo que a Seguridad e Higiene se refiere.

El 95% de los encuestados coinciden que dentro de la empresa se manipulan sustancias tóxicas. Sabemos que los contaminantes presentes en el aire ambiente penetran en el organismo por inhalación y por tanto afectan inicialmente las vías respiratorias, que a largo plazo, pueden provocar severos trastornos cerebrales en la persona que lo manipula. Notamos que en el área de trabajo donde se manipulan los pegamentos químicos, los recipientes de pegamento permanecen abiertos y los contenedores individuales no son los reglamentarios. A pesar que las sanciones dentro de la planta de producción, referidas al no uso de los elementos de protección personal son conocidas por la mayoría de los trabajadores, notamos que en pleno proceso de producción varios de los empleados no contaban con los guantes de protección ni con los barbijos de seguridad.⁶²

Otro factor a considerar es el ruido que se presenta en la planta. Según lo analizado en las encuestas los trabajadores consideran que el nivel de ruido es elevado, esta apreciación coincide con lo evaluado en el análisis de observación directa. Si bien se realizaron mediciones, las cuales se detallaron anteriormente, sería adecuado efectuar

62 Véase en Anexo 3, Sección: planta de producción.



un análisis exhaustivo con el uso de decibelímetro por ejemplo para identificar los niveles de ruido presentes en la planta de producción, pero esto excede el alcance y los objetivos de nuestro proyecto de intervención.

Se considera un aspecto positivo que todos los empleados utilicen los protectores auditivos, los cuales varían dependiendo de la intensidad de ruido en cada sector.

En cuanto al factor Iluminación, según nuestra apreciación, consideramos que sería adecuada para el desarrollo de las actividades.

El nivel de luminosidad es uniforme a lo largo de la fábrica y los empleados se muestran conformes, según el resultado de las encuestas.

Al referirnos al factor vibración, la mayoría de los encuestados considera que las máquinas no producen ningún tipo de vibración y que les permiten desarrollar sus actividades sin ningún tipo de inconvenientes y riesgos para su salud.

Cabe destacar que no se realizaron mediciones en la planta respecto a este factor, esta conclusión fue abordada según los resultados arrojados en las encuestas realizadas a los trabajadores.

En relación con el Layout y la distribución de la maquinaria, según nuestra apreciación, podemos decir que no es del todo eficiente. En muchos sectores las máquinas se encuentran conglomeradas produciendo problemas en la circulación de materiales y de los trabajadores. La distribución interna presenta deficiencias en cuanto al proceso de producción se refiere, se deben recorrer grandes distancias entre los distintos puestos. Tal es el caso del puesto de embalado que se encuentra a 50 metros del final de la producción, donde el producto terminado es trasladado a través de carros de un sector a otro.

Los depósitos cuentan con una gran superficie de almacenamiento lo que es muy positivo, tanto el de materia prima como el de productos terminados se encuentran separados de la planta de producción, limpios y ordenados.

En síntesis, en cuanto a **Seguridad e Higiene**, notamos que la empresa no cuenta con herramientas que le permitan prevenir Riesgos Laborales, no posee un plan de procedimientos seguros para operar la maquinaria, ni para la correcta manipulación de sustancias tóxicas. Si bien los empleados utilizan los elementos de protección personal, no conocen a los riesgos a los que se encuentran expuestos en la planta de producción. Consideramos importante también, que los directivos realicen una



evaluación de las Condiciones Ambientales de trabajo dentro de la planta. A través de las encuestas, notamos que se deben tomar medidas a cerca de los niveles de temperatura que presenta la planta, la poca ventilación que existe en un ambiente cerrado donde se manipulan sustancias tóxicas y el nivel de ruido en algunos puestos que dificulta la comunicación entre las personas y que puede resultar perjudicial para los empleados. Ante esto proponemos, en primer lugar, facilitar talleres de concientización destinados a directivos y empleados en aspectos referidos a Seguridad e Higiene con el fin de prevenir riesgos laborales. En segundo lugar, proponemos la implementación de una cartilla de prevención de riesgos laborales con el fin de presentar de manera simple los aspectos más relevantes que se debe tener en cuenta para lograr un ambiente de trabajo saludable y libre de riesgos.

Con respecto al orden y limpieza de la planta, las vías de circulación se encuentran obstruidas, la falta de mobiliarios dificulta el orden de las herramientas y por último que la limpieza resulta ineficiente en algunos sectores de la planta. Para ello planteamos la tercerización del servicio de limpieza para optimizar al máximo las condiciones de higiene de las instalaciones y lograr que el empleado se aboque exclusivamente a la producción.

Continuando con el diagnóstico, presentamos los aspectos referidos al **CLIMA LABORAL INTERNO**, la segunda problemática analizada dentro del Proyecto de Intervención.

Con respecto a la Dimensión Estructura, según nuestra apreciación, la empresa se preocupa por el cumplimiento de todas las normas de rendimiento. La mayoría de los empleados conoce los procedimientos y actividades de trabajo que se les asignan dentro de la planta.

Según lo analizado, muchos de los puestos son monótonos y carecen de autonomía, esto provoca que las actividades contengan muchas reglas y procedimientos específicos que los trabajadores deben cumplir. A nivel general las actividades se encuentran correctamente organizadas pero sería considerable que dichos procesos y actividades de trabajo se presenten por escrito dentro de un manual de procedimientos. Dentro de la dimensión Consideración, Afecto y Apoyo, analizamos aspectos referidos a Liderazgo, notamos que el directivo no consulta a los colaboradores sobre la toma de decisiones referidas a las diversas problemáticas que los afectan. Según los datos



aportados por los encuestados, casi un 50% opina que no son tomados en cuenta a la hora de tomar decisiones sobre los problemas que afectan directamente su trabajo.

Dichos aspectos podemos relacionarlos con la Subdimensión Identidad, considerando que gran parte de las iniciativas que surgen de los empleados de planta, no son escuchadas ni valoradas por parte de los directivos. Esta situación genera inequidad, recelo y mala predisposición de aquellos que no son escuchados, logrando perjudicar el clima laboral del área. Notamos cierta incongruencia dentro de esta Subdimensión, que a pesar de las problemáticas citadas anteriormente, la mayoría de los empleados se sienten orgullosos de pertenecer a la empresa.

El estilo directivo de los jefes provoca que los empleados no lo perciban como amistoso y participativo. A la hora de evaluar la comunicación del superior con el equipo de trabajo notamos ciertas incongruencias en las respuestas. La mitad de los trabajadores opinan que la comunicación que mantienen con el supervisor es buena, mientras que la otra mitad opina lo contrario, lo que nos permite determinar que la comunicación que el supervisor mantiene con cada uno de los empleados varía según el grado de confianza y afinidad.

Al analizar el nivel de preocupación por parte del jefe de planta sobre el estado de ánimo del grupo de trabajo, existe una cierta congruencia con lo expuesto anteriormente, ya que el supervisor se preocupa por el estado de ánimo de las personas con las que mantiene mayor afinidad.

Si bien los trabajadores cuentan con la información necesaria para desarrollar correctamente sus actividades cotidianas, creemos necesario resaltar que la información que brinda la dirección a los empleados acerca de la marcha y de los resultados de la planta es escasa.

Según nuestra valoración, la comunicación descendente no resulta adecuada, generando incertidumbre en los miembros de la organización.

A la hora de pedir colaboración a los trabajadores, los jefes deben procurar actuar con el ejemplo, ya que las respuestas que obtengan son un fiel reflejo de sus propias actitudes y comportamientos. Los resultados obtenidos frente a esta afirmación fueron negativos, por lo que los jefes deberían contemplar su forma de actuar sabiendo que son observados e imitados por el personal que tienen a cargo.

Estos aspectos podemos relacionarlos a la Subdimensión Cooperación – Relación. Según los resultados obtenidos, la comunicación entre los empleados es muy positiva,



existe una comunicación horizontal fluida entre todos los compañeros de trabajo. Predomina una actitud positiva de compañerismo y apoyo dentro del área de trabajo, este aspecto coincide con lo relevado en el análisis de observación directa que realizamos en la planta. Con respecto a la relación Empleado – Directivo la diferencia es notoria, no existe cooperación ni ayuda mutua por parte de los superiores, delegan esta función al supervisor de producción. Según los datos arrojados en las encuestas la relación entre los directivos No es participativa ni amistosa.

Los empleados valoran de forma positiva la relación con sus pares pero no lo hacen de la igual manera con los directivos, aquí las valoraciones son negativas, coincidiendo estas con las analizadas en la Subdimensión Liderazgo, donde los empleados creen que los directivos no predicán con el ejemplo. Respecto a si existe un sentimiento de satisfacción por pertenecer a la empresa, los resultados se encuentran divididos según la opinión de los trabajadores, un 38% se encuentra de acuerdo con esta afirmación, mientras que un 24% está en desacuerdo. El 38% restante no se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo. Las causas de estos resultados aún se desconocen ya que la herramienta utilizada para nuestro análisis solo nos permite interiorizar información específica y concreta. Profundizar en las causas de esta afirmación excede los límites y alcances de nuestro proyecto.

A pesar de ello, los encuestados afirman sentirse seguros y estables dentro de sus puestos de trabajo, así lo manifestó más de la mitad de los trabajadores encuestados. Con respecto a la Subdimensión conflicto, según nuestra valoración, en la planta existen problemas y conflictos que se afrontan y otros que se ocultan. Frente a los conflictos que la empresa decide afrontar y resolver, la mayoría de las personas desarrollan una actitud positiva.

En relación a la dimensión Autonomía, analizamos aspectos referidos a la Subdimensión Desafío. Según los resultados de las encuestas, un gran porcentaje de los puestos de trabajo son monótonos y rígidos, donde el empleado no puede modificar el proceso. Dichos puestos carecen de autonomía y disminuyen la posibilidad de tomar decisiones de manera independiente. Se presenta la siguiente congruencia en la respuesta de los encuestados, por un lado afirman que en gran parte de los puestos de trabajo no se pueden desplegar ni desarrollar cambios. Por otro lado, los empleados tampoco cuentan con la oportunidad de poder participar en la fijación de objetivos.



Es importante destacar que dentro de la planta existen puestos que presentan actividades muy específicas (un ejemplo son el puesto donde se encuentra las Inyectoras de Caucho y el puesto de cortado) que pocas personas conocen el manejo de las maquinarias que allí se encuentran. Cuando este personal se encuentra ausente, se presentan dificultades en el proceso de producción, generando retrasos y desperdicio de materiales, ya que son los únicos empleados que conocen el manejo eficiente de la maquinaria.

Otra de las dimensiones del Clima Laboral Interno es la de Desarrollo y Progreso, donde su principal objetivo es el desarrollo del individuo dentro de su puesto de trabajo. En la planta los encuestados manifiestan que aprenden y desarrollan nuevas habilidades, nuevos conocimientos en sus puestos de trabajo. Creemos importante destacar que si bien los empleados desarrollan conocimientos dentro de la planta, no les permiten ascender ya que la empresa no promueve ascensos.

Al relevar aspectos referidos a Recompensa, se encontraron ciertas incongruencias en las respuestas. Los encuestados afirman que los salarios de la planta están por encima de los del sector, y la manera en que la empresa asigna los salarios y beneficios son acordes a sus responsabilidades y tareas de cada puesto. Por otro lado afirman que en comparación con otras empresas del rubro, una gran parte de los trabajadores se sienten mal remunerados. Es decir que ante similares preguntas, los empleados respondieron de manera diferente dificultando el análisis.

Según nuestra apreciación, la mayoría de los encuestados afirman que el esfuerzo y los méritos de las personas no son reconocidos por los directivos y que los reconocimientos se los llevan las personas que NO se lo merecen.

Consideramos necesario destacar que en la empresa nunca se ha desarrollado un Programa de Incentivos NO remunerativos que beneficie, premie y reconozca el mérito y el esfuerzo de los trabajadores.

Resulta evidente una vez más la valoración negativa que realizan los empleados hacia los directivos de la empresa.

Se sintetizan los principales aspectos de **Clima Laboral Interno**.

Existen grandes inconvenientes en la relación Directivo-Empleado. No existe cooperación ni ayuda mutua por parte del directivo hacia los empleados, los jefes no son vistos como ejemplo, ni como modelo de comportamiento dentro de la planta.



En relación a los puestos de trabajo, podemos decir que dentro de la planta de producción existen puestos monótonos, los cuales carecen de autonomía, los empleados no pueden desarrollar cambios ni fijar objetivos dentro de sus puestos de trabajo. No existe una formación en los puestos críticos de la planta que potencien las habilidades y conocimientos de los trabajadores, ni tampoco programas de enriquecimiento de puestos que mejoren la motivación, autonomía y compromiso de los empleados en sus actividades laborales.

Por último destacamos que la empresa no posee un sistema de recompensas, no existen ascensos, los méritos de los trabajadores no son reconocidos y no cuentan con programas de incentivos NO remunerativos. Es por esto que proponemos talleres destinados a Directivos y Supervisor, dirigidos por consultores externos, para optimizar los estilos de conducción y liderazgo.

Por otro lado, los colaboradores no son consultados sobre la toma de decisiones referidas a las diversas problemáticas que los afectan, no se les brinda la información sobre la marcha y los resultados de la planta y la comunicación descendente es inadecuada. Por esto se proponen medios para mejorar la comunicación ascendente y descendente a través de reuniones mensuales que mejoren la comunicación entre directivos y empleados, y actividades extralaborales destinadas a incrementar la comunicación e integración entre los mismos.



12. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

12.1 Justificación

El motivo por el cual llevaremos a cabo esta Propuesta de Intervención será facilitar Soluciones frente a los problemas planteados anteriormente en el Diagnóstico, siempre relacionados con aspectos de Seguridad e Higiene y Clima Laboral Interno.

Luego de analizar e interpretar los datos recolectados a través de entrevistas, encuestas y guías de observación, llevamos a cabo un diagnóstico en el cual pudimos identificar puntos débiles como la falta de planificación sobre aspectos de Seguridad e Higiene y la falta de análisis sobre las condiciones de Clima Laboral Interno. A raíz de ello, elaboramos propuestas de mejora que sean factibles de implementar en el corto, mediano o largo plazo.

Tanto las propuestas de Seguridad e Higiene como las relacionadas a Clima Laboral Interno han sido planificadas bajo una Visión Estratégica de Recursos Humanos.

En primer lugar, creemos necesario que para implementar herramientas, técnicas y medios para mejorar los puntos débiles que identificamos anteriormente, consideramos primordial aplicar, talleres de concientización y sensibilización en los cuales se trabaje tanto la necesidad como las ventajas que brinda la función de recursos humanos. Estos talleres estarán destinados a directivos y jefes, ya que es imprescindible su reconocimiento, aceptación y apoyo para luego llevarlo a cabo en el resto de la organización a través de una visión estratégica de Recursos Humanos.

12.2 Objetivos de la Propuesta de Intervención

- Proponer acciones de mejora en las condiciones de Clima Laboral Interno y Seguridad e Higiene desde un enfoque Estratégico de RRHH.

Seguridad e Higiene:

- Elaborar Herramientas para Prevenir Riesgos Laborales.
- Elaborar Herramientas que mejoren el Orden y Limpieza de la Planta.
- Desarrollar medios de concientización para mejorar las Condiciones Ambientales de Trabajo.



Clima Laboral Interno:

- Implementar Herramientas para mejorar el Liderazgo Directivo.
- Desarrollar medios para mejorar la comunicación Ascendente y Descendente.
- Implementar Herramientas para mejorar y potenciar los puestos de la planta de producción.
- Proponer la implementación de Planes de Reconocimiento, Recompensa y Programas de Incentivos NO Remunerativos para el personal de planta.
- Realizar talleres de concientización y sensibilización acerca de la importancia de la Visión Estratégica de Recursos Humanos.



12.3 Esquema integrador de los ejes de intervención y plazos de implementación

Fuente: Autoría Propia.

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN		
PLAZO	NIVEL DE APLICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS	
	Directivos Supervisor	Empleados Toda la Empresa
Corto Plazo 0-3 meses	<ul style="list-style-type: none"> Taller de concientización y sensibilización acerca de la importancia de la Visión Estratégica de Recursos Humanos 	<ul style="list-style-type: none"> Talleres de Concientización destinado a Directivos y Empleados en aspectos referidos a Seguridad e Higiene para prevenir riesgos laborales Reuniones mensuales para mejorar la comunicación entre los Directivos y Empleados
Mediano Plazo 3-9 meses	<ul style="list-style-type: none"> Talleres destinados a Directivos y Supervisor, dirigido por consultores externos, para optimizar los estilos de conducción 	<ul style="list-style-type: none"> Cartilla de Prevención para lograr reducir los riesgos laborales Tercerización del Servicio de Limpieza de la planta para optimizar las condiciones de Higiene de las instalaciones
Largo Plazo 9-18 meses		<ul style="list-style-type: none"> Actividades Extralaborales destinadas a incrementar la comunicación e integración entre los Trabajadores y los Directivos



12.4 Ejes de la propuesta de intervención

Eje 1: Taller de concientización y sensibilización acerca de la importancia de la Visión Estratégica de Recursos Humanos

Taller de concientización y sensibilización sobre la importancia de las funciones de recursos humanos desde una Visión Estratégica.

Plazo de implementación: Corto plazo.

La aplicación de esta herramienta es a nivel: Gerencia.

Para que sea posible implementar herramientas, instrumentos y medios para solucionar las problemáticas identificadas anteriormente, consideramos primordial aplicar en primer lugar, talleres en los cuales se trabaje tanto la necesidad como las ventajas que se desprenden de las funciones de recursos humanos. Estos talleres estarán destinados a los directivos, ya que es imprescindible su reconocimiento, aceptación y apoyo para luego llevarlo a cabo en el resto de la organización.

Objetivos:

- Que los directivos reflexionen acerca de la necesidad empresarial de desarrollar e implementar funciones de recursos humanos.
- Lograr que los directivos conozcan las ventajas que la Visión Estratégica de Recursos Humanos brinda a la Estrategia Global de la empresa.
- Lograr la aceptación y apoyo por parte de los directivos, para las propuestas que surjan de recursos humanos.



Taller de concientización y sensibilización acerca de la importancia de la Visión Estratégica de Recursos Humanos

Lugar	Oficinas de Consultora
Periodo de Ejecución	-
Tiempo estimado	3 horas
Destinatarios	Directivos
Recursos	Material teórico, cuaderno de apuntes, lapiceras, pizarrón, marcador, pantalla y proyector.
Responsable	Consultor Externo

Cronograma del taller de concientización y sensibilización

9:00 a 10:00 hs.	<ul style="list-style-type: none">• Presentación del taller.• Entrega del material teórico• <u>Primera temática a abordar:</u> La necesidad de gerenciar los Recursos Humanos en la actualidad
10:00 a 10:15 hs.	Coffee Break
10:20 a 11:10 hs.	<ul style="list-style-type: none">• <u>Segunda temática a abordar:</u> La transición de un modelo tradicional de administración de personal a la gestión estratégica del capital humano.
11:15 a 12:00 hs.	<ul style="list-style-type: none">• Debate grupal acerca de las temáticas abordadas• Cierre del taller

Resultado esperado: Con la implementación de este taller se espera que los directivos reflexionen acerca de la importancia que tienen actualmente los recursos humanos dentro de una organización. Lo aprendido y propuesto en el taller, debe tener como fin que los directivos introduzcan mejoras y cambios en las políticas y en la gestión estratégica del capital humano.



SEGURIDAD E HIGIENE

Eje 2: Herramientas para prevenir Riesgos Laborales

Herramienta N° 1: Talleres de Concientización destinado a Directivos y Empleados en aspectos referidos a Seguridad e Higiene para prevenir riesgos laborales

Plazo de implementación: Corto plazo.

La aplicación de esta herramienta es a nivel: Empresa.

A partir del diagnóstico realizado, notamos que la empresa no cuenta con un plan de procedimientos seguros para prevenir accidentes y riesgos laborales, no se tiene conocimiento específico sobre los aspectos relevantes a Higiene y Seguridad dentro de la planta. El concientizar a los directivos sobre dichos aspectos facilitará la implementación de herramientas destinadas a mejorar las condiciones ambientales de trabajo. Esta herramienta también permitirá concientizar a cada uno de los empleados de la planta sobre los diversos factores de riesgos que pueden afectarlos durante su jornada laboral, y como lograr eliminarlos o disminuirlos.

Objetivos:

- Concientizar a los directivos para generar cambios en aspectos referidos en Seguridad e Higiene.
- Prevenir y Reducir accidentes y riesgos laborales presentes dentro de la planta de producción.
- Facilitar mejoras en las condiciones ambientales de trabajo donde los empleados puedan desarrollar sus actividades de forma segura y saludable.
- Concientizar a los empleados acerca de la importancia de la Seguridad e Higiene dentro de los puestos de trabajo y la planta en general.



Talleres de Concientización destinado a directivos y Empleados en aspectos referidos a Seguridad e Higiene para prevenir riesgos laborales

Lugar	Planta de Producción
Tiempo estimado	<ul style="list-style-type: none">• 4 horas (horario laboral) repartidas en días Lunes y Martes, destinadas para capacitación de los Empleados.• 6 horas repartidas en dos días, viernes y sábados, para capacitación de los Directivos.
Destinatarios	Directivos – Empleados de la Empresa
Recursos	Proyector, video, presentación en Power Point, material teórico, lapiceras y cuaderno de apuntes
Responsable	Consultores externos

Cronograma del Taller Práctico

El mismo se desarrollará en dos etapas:

Primera Etapa: Taller Práctico para Directivos.

- Comprendido en dos jornadas. Los días Viernes por la tarde y Sábado por la mañana, con una carga horaria de 3hs. por jornada. Dicho taller será de carácter práctico donde los directivos y supervisor de producción participen activamente y planteen casos reales referidos a cada temática abordada. Se proyectarán videos explicativos de cada una de las temáticas para lograr una mayor comprensión por parte de los directivos y el supervisor. Las temáticas a abordar en el taller fueron seleccionadas según nuestro análisis realizado en el diagnóstico acerca de las principales problemáticas sobre Seguridad e Higiene Laboral que atraviesa la empresa. En la jornada final se llevará a cabo una actividad integradora y de cierre, donde los directivos y supervisor planteen casos reales relacionados a la temática, serán orientadas por los profesionales encargados de los talleres.



Segunda Etapa: Taller Práctico para Empleados.

- Comprendido en dos jornadas, días Lunes y Martes, con una carga horaria de 4hs. El taller será obligatorio para el supervisor y todos los empleados de la planta de producción.

Dicho taller será de carácter práctico donde se presentarán videos explicativos y se desarrollarán demostraciones en las propias máquinas de las formas más seguras de manipularlas. Se busca que los empleados participen en el taller mediante casos prácticos y debates.

Las temáticas a abordar en el taller fueron seleccionadas según nuestro análisis realizado en el diagnóstico acerca de las principales problemáticas sobre Seguridad e Higiene Laboral que atraviesa la empresa.

En las jornadas se tratarán diferentes temáticas las cuales serán desarrolladas a continuación:

Primera Etapa: Taller Práctico para Directivos.

1° Jornada. Día Viernes:

- Se comenzará con una Bienvenida a los destinatarios del taller. Luego se realizará una presentación, donde se explicara la metodología del mismo. Se hará entrega de cuadernillos con los lineamientos de las temáticas que serán abordadas.

- Tema 1: Evaluación de Condiciones Ambientales.

Se llevará a cabo una breve introducción a la temática mediante videos y presentaciones PowerPoint, los cuáles explicaran de forma práctica los beneficios de evaluar las condiciones ambientales de la planta de producción.

La selección de la temática se efectúa debido a que en la empresa no se evalúan las Condiciones Ambientales de trabajo ni se busca mejorarlas. Dentro del análisis detectamos falencias frente al nivel de temperatura que presenta la planta, poca ventilación y puestos de trabajo donde el nivel de ruido es considerable.



- Desarrollo de casos prácticos que permitirán a los directivos identificar problemas derivados de las condiciones ambientales de trabajo.
Se busca aquí que los directivos comprendan y se concienticen de la importancia de evaluar periódicamente las Condiciones Ambientales de Trabajo y en base a esto efectúen las mejoras necesarias en la planta.
- Tema 2: El Orden en la Planta de Producción.
Se llevará a cabo una breve introducción a la temática mediante videos y presentaciones PowerPoint, en los cuáles se explicará de forma práctica, los beneficios de desarrollar las actividades en un ambiente Ordenado y los perjuicios que puede traer aparejado desarrollarlas en un ambiente Desordenado.
Mediante videos prácticos-explicativos se tratará la importancia de contar con el mobiliario adecuado, necesario para mantener el orden de las herramientas utilizadas en el proceso productivo. Con la ayuda de estos videos se buscará que los directivos y el supervisor comprendan los riesgos a los que se exponen en la planta de producción al encontrarse las vías de circulación obstruidas.
- Desarrollo de casos prácticos que permitirán a los directivos identificar problemas derivados de la temática aquí abordada. Mediante el debate de casos prácticos se busca que los directivos y supervisor se concienticen de los beneficios a corto y mediano plazo de contar con la empresa ordenada.
- Cierre de las temáticas abordadas en la jornada. Se plantean los lineamientos generales de los temas a abordar el próximo día.

2° Jornada. Día Sábado:

- Tema 3: Beneficios a Corto, Mediano y Largo Plazo de contar con un programa de Seguridad e Higiene.
La segunda jornada comenzará con una introducción en aspectos referidos a los beneficios que trae aparejado contar con un programa de Seguridad e Higiene dentro de la planta. Se busca concientizar a los directivos y supervisor para que sean estos mismos quienes brinden las propuestas de mejora y logren implementarlas eficientemente en la empresa. Tanto directivos como el supervisor deben comprender que un correcto programa en Seguridad e Higiene



ayudará a reducir los riesgos laborales presentes en la planta de producción y elevar los niveles de productividad, reduciendo los costos de producción y los riesgos laborales.

Se presentaran videos y presentaciones PowerPoint, con el fin de interactuar y mantener el interés de los directivos y supervisor frente a la temática abordada.

La selección de dicha temática se efectuó debido a que la empresa no cuenta con un programa formal de Seguridad e Higiene lo que trae como consecuencia riesgos laborales, problemas de productividad, entre otros.

- Los directivos presentarán casos de problemáticas reales ligadas a la temática abordada. Se procede a realizar un debate de dichos problemas y sus posibles soluciones.
- Se realiza el cierre del taller con posibles soluciones a las temáticas abordadas durante las dos jornadas. Aquí serán los mismos directivos y el supervisor quienes la plantearán dichas propuestas, los formadores los guiarán, mediante su experiencia, a la mejor solución.

Se debatirán todas las propuestas planteadas y se seleccionarán las más viables con el fin de lograr implementarlas en la empresa.

Segunda Etapa: Taller Práctico para Empleados.

Día Lunes (2 horas):

- Como inicio al taller se realizará una breve introducción en aspectos referidos a Seguridad e Higiene: ¿Qué es la Seguridad e Higiene?, Ley de Seguridad e Higiene (19587). Se realizará mediante proyecciones PowerPoint.
- Tema 1: Prevención de Riesgos Laborales.

El principal objetivo de esta temática, es brindarle a los trabajadores, las herramientas y conocimientos necesarios para actuar de manera eficiente ante las diferentes situaciones de riesgo, contribuyendo así a la prevención de los accidentes y enfermedades profesionales.

Mediante videos se mostrarán los diferentes riesgos a los que se encuentran expuestos los trabajadores. Se presentarán algunas de las enfermedades y accidentes que pueden ocurrir dentro de la planta de no llevar a cabo las medidas de prevención necesarias.



- Tema 2: Elementos de Protección Individual.

Si bien en la empresa los empleados utilizan todos los elementos de protección individual, no conocen el porqué de su uso.

Mediante videos explicativos y presentaciones en PowerPoint se advertirá el porqué de la importancia de la utilización de los elementos de protección, los beneficios de utilizarlos y los perjuicios y daños que trae aparejada la no utilización de los mismos.

Día Martes (2 horas):

- Tema 3: Taller Práctico: Demostración In Situ.

El profesional a cargo del taller invitará a todos los empleados hacer una demostración del correcto uso de la maquinaria, los elementos de protección individual y las herramientas de trabajo, con el objetivo de reducir al máximo los riesgos y accidentes laborales que puedan llegar a surgir dentro de la planta.

Se simulará una tarea específica en una de las máquinas de la planta, podría ser la de aparato o inyectora de caucho, donde el trabajador realice una demostración de su trabajo como lo hace habitualmente. El consultor irá corrigiendo y constatando si la máquina opera en forma segura, los riesgos que exige su manipulación, la utilización de los elementos de protección por parte del empleado, cuando utiliza las herramientas de trabajo y donde las ubica luego de utilizarla, las precauciones que se debe tomar.

- Los empleados presentarán casos de problemáticas reales que ellos mismos experimentan habitualmente durante su trabajo en la planta. Se procede a realizar un debate de dichos problemas, se busca las posibles soluciones y se realiza el cierre del taller.

Resultado esperado: A través de la implementación de este taller se espera que los directivos tomen conciencia de la importancia de contar con una correcta evaluación de las Condiciones Ambientales de Trabajo dentro de la planta. Este aspecto debe ser considerado de suma urgencia ya que, su falta de evaluación, puede traer consecuencias muy graves en la salud, integridad y calidad de vida de los trabajadores



que desarrollan sus actividades. Las deficiencias encontradas deben corregirse en lo inmediato.

Al generar un correcto orden dentro de la planta se espera reducir y prevenir futuros accidentes de trabajo ya que con el uso de mobiliarios se mantendrá en perfecto orden las herramientas de trabajo utilizadas. Se espera también, que las vías de circulación se mantengan correctamente señalizadas, limpias y despejadas de cualquier obstrucción para el libre paso de los empleados, los materiales y los productos terminados.

Con la implementación del taller práctico se espera que los empleados conozcan todas las causas y consecuencias de su labor y los beneficios que aporta el correcto uso y utilización de los elementos de protección individual para cuidar su integridad física y su calidad de vida.



Herramienta N°2: Cartilla de Prevención para lograr reducir los riesgos laborales

Plazo de implementación: Mediano plazo.
La aplicación de esta herramienta es a nivel: Empresa.

Siguiendo las respuestas de los empleados a través de las encuestas, notamos que dentro de la planta no existe un programa de formación y concientización de los accidentes y peligros laborales. A su vez, todos los trabajadores tienen la responsabilidad y obligación de usar elementos de protección individual en cada uno de los puestos, pero los resultados informan que en realidad los propios empleados no saben el “por qué” ni el “para qué” lo utilizan. Con respecto a la maquinaria, el mantenimiento que se le realizan es de tipo correctivo y no preventivo como habían mencionado en su momento los directivos, ni tampoco existe una serie de lineamientos seguros de cómo manejar la maquinaria y evitar riesgos de accidentes.

Es por ello que proponemos la implementación de una cartilla de prevención de riesgos laborales con el fin de presentar de manera simple los aspectos más relevantes que se debe tener en cuenta para lograr un ambiente de trabajo saludable y libre de riesgos.

Objetivos:

- Prevenir riesgos laborales dentro de la planta de producción que puedan atentar contra la salud y la calidad de vida del trabajador.
- Introducir resguardos en las máquinas con el fin de evitar accidentes.
- Concientizar a los empleados sobre la finalidad del correcto y responsable uso de los elementos de protección individual.
- Asegurar el cumplimiento de normas, leyes y regulaciones que asegure las condiciones básicas de Seguridad e Higiene dentro de la planta de producción.



Cartilla de Prevención para lograr reducir los riesgos laborales

Lugar	Consultora contratada. ART.
Periodo de Ejecución	3 meses
Tiempo estimado	-
Destinatarios	Todos los empleados de la planta de producción
Recursos	Material teórico, cuadernillos, material impreso, gráficos explicativos.
Responsable	Consultora Externa

Introducción de la Cartilla

Es muy importante para la empresa que usted se interiorice en los detalles contenidos en la cartilla de prevención, la cual considera la información necesaria y los aspectos básicos en materia de prevención de riesgos laborales que caracterizan el trabajo seguro y ayudará a conseguir su óptima integración al proceso productivo. Así mismo es necesario que haga conocer permanentemente todos sus interrogantes en esta materia al supervisor para controlar oportunamente las acciones y condiciones que puedan surgir, evitando con esto accidentes o lesiones para usted y el resto de los trabajadores.

Política de Prevención de Riesgos

Estamos comprometidos con la salud y seguridad de los trabajadores, estimando necesario que:

- La gerencia debe ser la primera en asumirlo y, para ello, contribuirá con todos los medios que se encuentren a su alcance para la implementación de las acciones necesarias.
- Se espera del supervisor, el liderazgo necesario para lograr los objetivos, y de todos los trabajadores una labor responsable, correcta y segura que cumpla las normas y procedimientos establecidos.



- Debemos llevar a cabo nuestras actividades de forma apropiada en cuanto a la seguridad, salud laboral y control de daños en todo lo que hacemos, incluyendo el cumplimiento de la legislación vigente.

Agradecemos desde ya la colaboración para su cumplimiento.

Riesgos Generales

El trabajador debe ser informado con exactitud sobre el conjunto de riesgos generales de la empresa a los que se encontrará expuesto, especialmente en los puestos críticos de la planta. Se le debe proporcionar información acerca de las diferentes medidas preventivas adoptadas para controlar los mismos.

Riesgos Generales dentro de la Planta de Producción		
Riesgo	Consecuencias	Medidas Preventivas
Sobresfuerzo	Lesiones lumbares, esguinces.	<ul style="list-style-type: none">• Utilizar las técnicas apropiadas para el manejo de materiales.• No levantar ni manipular pesos que estén por encima de la capacidad física del trabajador, solicitando ayuda si es necesario.
Contacto Eléctrico	Quemaduras, paros respiratorios, shock eléctrico.	<ul style="list-style-type: none">• No Intervenir equipos eléctricos energizados.• Utilizar equipos eléctricos con las manos secas.• Informar desperfectos del circuito eléctrico.
Incendio	Quemaduras, asfixia.	<ul style="list-style-type: none">• No sobrecargar el circuito eléctrico.• Conocer el funcionamiento del equipo contra incendios.
Otros		



Riesgos específicos del puesto de trabajo

Además, la cartilla de prevención debe incluir los riesgos específicos del puesto de trabajo que debe conocer todo trabajador.

Riesgos Generales dentro de la Planta de Producción		
Riesgo	Consecuencias	Medidas Preventivas
Exposición a sustancias Tóxicas	Intoxicación, efectos crónicos.	<ul style="list-style-type: none"> Manipular estas sustancias utilizando los EPI. Ej.: Guantes.
Exposición de Ruidos	Pérdida auditiva, migraña.	<ul style="list-style-type: none"> Utilizar protección auditiva mientras se encuentra expuesto a niveles de ruidos elevados superior a 85 dB. No exponerse innecesariamente a ruidos generados por máquinas y equipos.
Otros		

Riesgos especiales

Si la actividad dentro del puesto incorpora el uso de productos y sustancias tóxicas que pueden ingresar al organismo a través de las vías oral, respiratoria o dérmica con la consecuencia de provocar intoxicaciones o enfermedades, la información brindada al empleado debe considerar la identificación de estos productos a través de fórmula, nombre de productos comerciales que tengan el mismo ingrediente activo (sinónimos), sobre su aspecto y olor. Se deben conocer los procedimientos internos para el manejo de estas sustancias, manteniéndolos siempre en los envases originales con su respectiva identificación.

Se pueden incorporar las medidas de control y de prevención que se deban adoptar para evitar tales riesgos, de acuerdo al siguiente formato.



Riesgos Especiales en el Puesto de Trabajo

Puesto de Trabajo:

Sección:

Nombre de la Sustancia:

Formula

Aspecto:

Olor:

Toxicidad:

Límite de Exposición Diario:

Elementos de Protección Personal Requeridos:

Medidas de Prevención:

Fuente: Autoría Propia

Manejo de Maquinaria

Para un correcto manejo de la maquinaria dentro de la planta de producción, se debe tener en cuenta lo siguiente:

- El trabajador debe adquirir todos los conocimientos a tener en cuenta desde el punto de vista de la seguridad y la Prevención de Riesgos Laborales en el manejo de maquinaria.
- Debe poseer todas las habilidades necesarias para optimizar los trabajos con el tipo de máquina que utiliza.
- Es necesario realizar un correcto mantenimiento diario de la maquinaria con el fin de conservarlas en perfecto estado a la hora de utilizarlas y, a su vez, alargar su vida útil.



A continuación, algunos gráficos ejemplificativos que pueden ser agregados a la cartilla:

Procedimiento de Trabajo

En este punto se explicaran los métodos correctos de trabajo que corresponden a los procedimientos establecidos por la empresa como seguros y adecuados para realizar la tarea, resguardando los aspectos de Seguridad, Higiene y productividad en cada una de las etapas.

Durante la instrucción del procedimiento de trabajo se puede aplicar un método de 4 pasos que podrá ser utilizado por el supervisor de producción, el cual señala lo siguiente:

1. El trato hacia el trabajador por parte del supervisor, debe generarle confianza, explicando la tarea y su importancia para motivarlo al cumplimiento de las actividades en forma segura.
2. Demostración del trabajo por parte del supervisor, avanzando de un paso por vez, hablando con lenguaje sencillo y requiriendo calidad en su desempeño. Se debe explicar las razones de los métodos y procedimientos.
3. Observar la actuación del trabajador, haciendo que este realice su trabajo, motivándolo a preguntar el porqué, corrigiendo los errores y omisiones con urgencia, pretendiendo que realice un trabajo eficiente.
4. Revisar objetivamente el progreso del trabajador, otorgando libertad para actuar, animándolo a preguntar, revisar frecuentemente su trabajo e informarle como se está desempeñando a través de un refuerzo positivo.

Resultado Esperado:

Con la implementación de la Cartilla de Prevención de Riesgos se espera que el trabajador de la planta se forme y tome conciencia de los aspectos referidos a riesgos y accidentes laborales a los que se encuentra expuesto mientras desarrolla su trabajo. Debe conocer todas las causas y consecuencias de su labor y los beneficios que aportan el correcto uso y utilización de los elementos de protección individual para cuidar su integridad física y su calidad de vida.



A su vez, se espera que a través del desarrollo de esta cartilla, todos los empleados conozcan los procedimientos correctos de trabajo, establecidos por la empresa como seguros.

Se espera que la Cartilla se ponga en práctica dentro de la planta de producción, que se capacite en sus aspectos, que sirva para generar conciencia tanto en los empleados como en los directivos.



Eje 3: Medidas para mejorar el Orden y Limpieza de la Planta

Tercerización del servicio de Limpieza de la planta para optimizar las condiciones de Higiene de las instalaciones

Plazo de implementación: Mediano Plazo.

La aplicación de esta herramienta es a nivel: Empresa.

La prestación de Servicios de Limpieza, Higiene y Mantenimiento es una actividad inevitable en las empresas. Dentro de ella, notamos ciertas falencias en lo que respecta a limpieza y orden de la planta en general. A pesar de los esfuerzos observables de los directivos en cada una de las visitas a la empresa, con el fin mejorar las condiciones de orden y limpieza de la planta, consideramos adecuado facilitar medidas frente a este aspecto.

Los empleados de planta NO deberían realizar las tareas de limpieza ya que deben abocarse a su principal actividad: la producción de calzado. Las condiciones de higiene, limpieza e infraestructura de los sanitarios ha sido un aspecto muy discutido en las encuestas realizadas a los empleados. Es por ello que proponemos la tercerización del servicio de limpieza de la Empresa.

La limpieza profesional se caracteriza por la utilización de equipos, artículos e insumos de limpieza de forma adecuada y eficiente, y por la implementación de procesos llevados a cabo por personas capacitadas que logran en el menor tiempo una óptima higiene y limpieza. Un especialista en limpieza puede atender todo tipo de área dentro de la empresa: planta de producción, cadena de montaje, maquinaria, oficinas, sanitarios, comedor y depósitos.

Objetivos:

- Satisfacer las necesidades de Orden y Limpieza dentro de la planta de producción.
- Disponer de personal capacitado para la realización de las actividades de limpieza.
- Garantizar las condiciones ambientales óptimas de trabajo dentro de la planta de producción.



- Lograr una mejor productividad por parte de los empleados al disminuir sus tareas habituales de limpieza.
- Lograr una correcta limpieza de las máquinas de trabajo.

Tercerización del servicio de Limpieza de la planta para optimizar las condiciones de Higiene de las instalaciones

Lugar	Todas las áreas de la empresa
Periodo de Ejecución	Dependiendo el área de limpieza de la empresa: puede ser diaria, semanal y mensual.
Tiempo estimado	5 horas diarias. En trabajos específicos de limpieza pueden realizarse los fines de semana o en horario nocturno.
Destinatarios	Todos los trabajadores de la empresa.
Recursos	Escobas, franelas, solventes, lubricantes, removedores, desengrasantes, depósito de almacenamiento.
Responsable	Empresa Especializada en Servicios de Limpieza.

Resultado Esperado:

Al implementar la tercerización del servicio de limpieza dentro de la planta de producción, se busca principalmente no sobrecargar de tareas a los empleados, ya que estos mismos son quienes realizan la limpieza de la planta una vez finalizada la jornada laboral.

A través de la tercerización se espera lograr mejoras en las condiciones de higiene de la empresa, ya que la limpieza será efectuada por personas especializadas, también contribuirá en mejoras al ambiente de trabajo, ya que los empleados desarrollaran sus actividades en un ambiente higiénico y saludable.



CLIMA LABORAL INTERNO

Eje 4: Herramientas para mejorar el Liderazgo Directivo

Talleres destinados a directivos y supervisor, dirigido por consultores externos, para optimizar los estilos de conducción

Plazo de implementación: Mediano plazo.

La aplicación de esta herramienta es a nivel: Gerencia y supervisor.

Como consecuencia de las encuestas realizadas a los miembros de la planta de producción, interpretamos que los modos de conducción de los Directivos, y la interacción que establecen con los empleados presenta deficiencias. Existe también, la necesidad de replantear los procesos dentro de los puestos de trabajo de la planta con el fin de motivar y valorar los esfuerzos de los empleados. Por último, se conoce que dentro de la empresa el esfuerzo y los méritos de las personas no son reconocidos por los directivos.

Por ello, sugerimos la implementación de talleres prácticos referido a Liderazgo, comunicación, mejoras en los puestos de trabajo y un plan de reconocimiento y recompensas NO remunerativas, el cual comprende el entrenamiento de habilidades y competencias, conducción y liderazgo, para quienes tengan personas bajo su responsabilidad.

Objetivos:

- Que los participantes identifiquen el estilo de liderazgo que ejercen con su equipo de trabajo y las consecuencias que dicho estilo tiene sobre el ambiente de Trabajo en general.
- Generar puestos de trabajo más satisfactorios y motivadores para los empleados de la planta.
- Lograr mejoras productivas en la planta, evitando los retrasos ocasionados por las ausencias de los trabajadores que se desempeñan en los puestos críticos.
- Lograr que los méritos de los empleados sean reconocidos por los directivos.



Talleres destinados a directivos y supervisor, dirigido por consultores externos, para optimizar los estilos de conducción

Lugar	Oficina de Consultora
Periodo de Ejecución	-
Tiempo estimado	16 horas repartidas en 4 sábados consecutivos, de 4 horas por jornada.
Destinatarios	Directores y Supervisor de Producción
Recursos	Proyector, video, presentación en Power Point, material teórico, lapiceras y cuaderno de apuntes.
Responsable	Consultores externos

Cronograma del Taller Práctico

El mismo se desarrollara a lo largo de cuatro sábados consecutivos, con fechas preacordadas con los directivos y supervisor. Dichos talleres serán de carácter práctico donde los mismos directivos participaran activamente y plantean casos reales referidos a cada temática abordada. Las temáticas fueron seleccionadas según nuestro análisis realizado en el diagnóstico acerca de las principales problemáticas sobre Clima Laboral Interno que atraviesa la empresa. Al finalizar cada uno de los encuentros, los formadores presentan los ejes orientadores de la temática que será abordada la jornada siguiente, el objetivo de esta metodología será que los mismos directivos planteen los problemas y las posibles vías de solución. En la última jornada se llevará a cabo una actividad integradora, donde los directivos plantearan las posibles soluciones a cada una de las temáticas abordadas, serán orientadas por los profesionales encargados de los talleres.

Cada una de estas jornadas tratará diferentes temáticas las cuales serán desarrolladas a continuación:

1° Jornada. Día Sábado:

- Se comenzará con una Bienvenida a los destinatarios del taller. Luego se realizará una presentación, donde se explicara la metodología del mismo. Se hará entrega de cuadernillos con los lineamientos de la temática que será abordada.



- Tema 1: Estilos de Liderazgo y Modelos de Comportamiento.

Se llevará a cabo una breve introducción a la temática mediante videos y presentaciones PowerPoint.

La selección de la temática se efectúa debido a que en la empresa se presentan grandes inconvenientes en la relación Directivo-Empleado,

2° Jornada. Día Sábado:

- Tema 2: Formación y Enriquecimiento de Puestos.

La segunda jornada comenzará con una introducción en aspectos referidos a la Formación y al Enriquecimiento de puestos a cargo de los formadores. La selección de dichas temáticas se efectuaron debido a que existen puestos críticos en los que solo algunos empleados conocen su total funcionamiento y si estos se ausenten nadie puede operar dichas maquinarias produciendo retrasos en el proceso productivo. En cuanto al enriquecimiento de puestos, sabemos que los mismos son monótonos y carecen de autonomía. Son puestos poco atractivos para los empleados.

3° Jornada. Día Sábado:

- Tema 3: Planes de Recompensas y Programas de Incentivos No Remunerativos.

Se selecciona dicha temática ya que la empresa no cuenta con planes de reconocimientos y recompensas para sus empleados, no existen ascensos, los méritos de los trabajadores no son reconocidos y no cuentan con programas de incentivos NO remunerativos.

4° Jornada. Día Sábado:

- Presentación de propuestas de mejoras integradoras por parte de los directivos. Los directivos presentarán las propuestas de mejora de cada una de las temáticas abordadas, serán orientadas por los profesionales, los cuales evaluarán los contenidos, las reforzarán y seleccionarán las propuestas más viables a desarrollar.



- Por último, se realiza el cierre del taller brindando una conclusión final de las propuestas abordadas. Se deja abierta a futuro la propuesta de desarrollar nuevos talleres con la identificación de posibles temáticas a abordar.

Resultado esperado: Con la participación de los Directivos y el Supervisor en el desarrollo de los talleres prácticos, se espera concientizar acerca de los modos de conducción y comunicación que establecen con los empleados de planta, generando cambios en su forma de dirigir e interactuar con los mismos. A su vez, se espera mejorar y potenciar los puestos de la planta de producción, enriqueciendo puestos monótonos y de escasa autonomía para generar motivación y compromiso entre los empleados. Se busca que los directivos se concienticen en los beneficios que trae aparejado la formación del personal en los puestos críticos de la planta, como así también, los beneficios de contar con un plan de reconocimientos y recompensas No remunerativas.

A través de este taller, se espera que sean los propios directivos quienes propongan las propuestas de mejora para su empresa.



Eje 5: Medios para mejorar la comunicación ascendente y descendente

Herramienta N°1: Reuniones mensuales para mejorar la comunicación entre los directivos y empleados

Plazo de implementación: Corto plazo.

La aplicación de esta herramienta es a nivel: Empresa.

Según el diagnóstico realizado anteriormente concluimos que en la empresa la comunicación tanto ascendente como descendente es inadecuada, no se les brinda la información necesaria sobre la marcha y los resultados de la planta a los trabajadores. En consecuencia se proponen la implementación de reuniones mensuales con la participación de los directivos, el supervisor de producción, el personal administrativo y los operarios de planta.

Estarían destinadas a brindar información sobre la marcha y los resultados de la empresa, los objetivos mensuales, el manejo de los tiempos productivos y soluciones a conflictos internos.

Respecto a la comunicación ascendente, dentro de las reuniones mensuales, se desarrollara un canal de información desde el personal hacia los directivos, teniendo como objetivo mejorar la comunicación interna mediante la participación de todo el personal. El objetivo es que todos los empleados puedan opinar y participar en los asuntos que les afectan evacuando sus dudas, inquietudes y aportando sugerencias.

Objetivos:

- Que los trabajadores hagan uso de una herramienta de comunicación que les permita expresarse de manera equivalente.
- Favorecer la interacción entre directivos y trabajadores.
- Brindar información a los trabajadores de planta sobre la marcha y resultados de la empresa.
- Lograr la participación de los empleados de planta en las futuras decisiones que competan a la empresa.



Reuniones mensuales para mejorar la comunicación entre los Directivos y Empleados

Lugar	Comedor de Planta
Periodo de Ejecución	Mensual
Tiempo estimado	1:30 horas
Destinatarios	Supervisor de producción y todos los miembros de la planta de producción.
Recursos	Rotafolio, fibrones, cuadernos de apuntes y lapiceras
Responsable	Directivos
Organización y ejecución de la reunión	<ul style="list-style-type: none">• En primer lugar, los directivos deben determinar el día y horario en el que se llevará a cabo dicha reunión. Se deberá preparar un informe con los temas a tratar.• Una vez reunido todos los empleados, se da la bienvenida, se presenta la temática a abordar y aquello que se pretende lograr al terminar la reunión.• Durante la reunión, quien la dirige debe asegurarse que las personas involucradas participen de forma controlada, respetando los turnos al hablar y escuchando los distintos puntos de vista, sugerencias e inquietudes por parte de los empleados.• Al finalizar la reunión, se refuerza los ejes tratados y el compromiso que deben asumir los trabajadores para cumplir los objetivos analizados, Se determina una fecha estimada para el próximo encuentro.

Resultado esperado: Con la implementación de las reuniones mensuales se pretende informar y comunicar a los miembros de la planta aquellas actividades y resultados que los afectan directamente en sus puestos de trabajo, solucionar diversos conflictos que puedan surgir, darles la posibilidad de expresar ideas, sugerencias, como así también lograr la participación en algunas de las decisiones de la empresa. En el corto plazo, esta herramienta permitiría reducir la brecha que existe en la relación Directivo – Empleado y mejoraría la comunicación tanto ascendente como descendente.



Herramienta N°2: Actividades Extralaborales destinadas a incrementar la comunicación e integración entre los Trabajadores y los Directivos

Plazo de implementación: Largo plazo.

La aplicación de esta herramienta es a nivel: Empresa.

Las Relaciones Humanas dentro de un equipo de trabajo son un factor productivo importante en las empresas, pues afectan sus resultados. La realización de actividades ajena a lo laboral es una dinámica de integración positiva y productiva para las organizaciones.

Dada la marcada división que existe entre los directivos y los trabajadores de planta, proponemos la implementación de esta herramienta que tendrá como fin generar mayor interacción entre los miembros de toda la empresa, estimular la cooperación, la relación directivo – empleado y potenciar el trabajo en equipo.

Objetivos:

- Generar interés en los miembros con el fin de participar en Actividades Extralaborales.
- Incrementar la integración y las relaciones interpersonales positivas entre los directivos y el resto del personal.
- Lograr a su vez, la ejecución de éstas actividades en la planta para fortalecer los vínculos entre el personal y los directivos.



Actividades Extralaborales destinados a incrementar la comunicación e integración entre los trabajadores y el personal directivo

Lugar	Comedor, Salón de eventos externo a la empresa, Actividades outdoors.
Periodo de Ejecución	Según calendario de fechas importantes y eventos especiales
Tiempo estimado	Jornada de 4 hs.
Destinatarios	Todo el personal de la empresa. Familiares directos de los empleados de la planta.
Recursos	Según la actividad a realizar: <ul style="list-style-type: none">• Día del niño, de la familia, del trabajador, fiesta de fin de año: elementos decorativos (globos, carteles, fibrones, entre otros), gaseosas y colaciones.
Responsable	Directores y Supervisor de Producción
Planificación y realización de eventos	<ul style="list-style-type: none">• Los responsables deben revisar el calendario de fechas importantes y llevar un registro, así como también de las actividades extralaborales que planifiquen.• Asimismo, deben informar al personal con anticipación la fecha y horario que se realizara las actividades o evento.• La realización de las actividades pueden contar en ocasiones con la participación de los familiares directos de los empleados (Esposa e hijo/s.).• Confirmación de asistencia de cada persona que asiste al evento o participa de las actividades extralaborales.

Resultado esperado: Con la ejecución de las Actividades Extralaborales y/o eventos, se espera una significativa mejora en las relaciones y comunicación entre los directivos y los trabajadores de la planta de producción. Cambiar la percepción negativa que los empleados tienen hacia los superiores y contribuir al manejo de un buen Clima Laboral Interno en la empresa.



13. CONCLUSIÓN FINAL

Como conclusión final efectuamos los siguientes señalamientos. A lo largo de la realización del Proyecto de Grado pudimos concretar cada uno de los objetivos específicos planteados al comienzo del trabajo. Logramos relevar información referida a las dimensiones del Clima Laboral Interno y a las condiciones de Seguridad e Higiene vigentes en la planta de producción.

Como resultados más relevantes del diagnóstico efectuado se encontró que, en cuanto a Seguridad e Higiene, nos encontramos ante la realidad de que la empresa no cuenta con herramientas que le permitan prevenir riesgos laborales, no poseen un plan de procedimientos seguros ni de manipulación de sustancias tóxicas, no conocen los riesgos a los cuales se encuentran expuestos, no se realizan evaluaciones de las condiciones ambientales de trabajo. Tanto directivos como empleados no se encuentran concientizados en los aspectos más relevantes de la Seguridad e Higiene.

En cuanto al Clima Laboral Interno se apreciaron graves inconvenientes en la relación Directivo-Epleado, los jefes no son vistos como modelo de comportamiento. Dentro de la planta los puestos son monótonos y carecen de autonomía, la empresa no cuenta con un programa de recompensas y reconocimiento al mérito. Los directivos no se encuentran concientizados en los aspectos de mejora del Clima Laboral Interno.

Se utilizaron diversos instrumentos para recabar la información necesaria: entrevistas semiestructuradas al directorio, cuestionarios con escala de tipo cerrada a los empleados y observación directa dentro de la planta de producción, según Anexo I, II y III.

Luego de analizar profundamente cada una de las problemáticas presentes en la empresa, logramos plantear una serie de propuestas de mejora para cada una de ellas, que consideramos necesario implementar dentro de la empresa.

Logramos así cumplimentar nuestro Objetivo General del proyecto. **“Proponer acciones de mejora a las condiciones de Clima Laboral Interno y Seguridad e Higiene desde un enfoque estratégico de Recursos Humanos.”**

A lo largo de nuestro Proyecto de Intervención, pudimos apreciar la importancia que tiene mejorar las condiciones del Clima Laboral Interno y concientizar a cada uno de los empleados acerca de aspectos referidos a Seguridad e Higiene. Como profesionales de Recursos Humanos, nos sentimos orgullosos de haber participado en el proceso de



mejora de esta empresa, ya que estamos seguros que nuestro esfuerzo y dedicación por querer lograr un mejor clima laboral interno tendrá sus resultados positivos.

Esta experiencia a nivel personal fue altamente enriquecedora y positiva, ya que nos permitió llevar a la práctica los conocimientos adquiridos durante todos estos años de estudio, asumir el rol de observador – crítico, y plantear mejoras desde una Visión Estratégica de los Recursos Humanos.

Dicho proyecto marca un antes y un después en la manera de desempeñaremos como profesionales en el medio, actuando con seriedad, ética y responsabilidad.



14. BIBLIOGRAFÍA

A continuación se detalla la bibliografía consultada y analizada a lo largo del desarrollo del anteproyecto.

- **Asfahl, R.**, Seguridad Industrial y Salud. 4º ed. Ed. Prentice Hall. 2000. México.
- **Avilia Lammertyn, R.**, Relaciones Públicas. Estrategias y tácticas de comunicación integradora. 3ª Ed.1999. p. 175.
- **Barrionuevo, S., Norry, C.** Administración de Recursos Humanos. 1º ed. Ed. IUA. 2007. Argentina.
- **Bohlander, G., Snell, S., Sherman, A.** Administración de Recursos Humanos. 12º ed., Ed. Thomson Learning. 2001. México.
- **Campbell, J. P. Dunnette, M. D., Lawler, E. E. Weick, K. E.** El Rendimiento y la Eficacia de la Gestión. 2º ed. Ed. McGraw Hill. 1970. New York.
- **Chiavenato, I.**, Administración de Recursos Humanos. 5º ed. Ed. McGraw-Hill. 1999. Bogotá.
- **Gan, F., Trigine J.**, Manual de Instrumento de gestión y desarrollo de la personas en las Organizaciones. 1º ed., Ed. Díaz de Santos. 2006. España.
- **Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J.** Las organizaciones. Comportamiento, estructura y procesos. 10º ed. Ed. Mc Graw-Hill. 2001. Chile
- **Grimaldi, J., Simonds, V.**, La Seguridad Industrial: Su Administración. 2º ed. Ed. Alfaomega. 2007. España.
- **Jhonson, G., Scholes, K., Whittington, R.** Dirección Estratégica. 7º ed. Ed. Prentice Hall. 2006. Madrid.
- **Ley N° 19.587** de Higiene y Seguridad en el Trabajo y Decreto Reglamentario N° 351/79.
- **Likert R.** Teoría de la Organización. 3º ed. Ed. Trillas., 1997. México
- **Litwin, G. H. y Stringer, R. A.**, Clima Organizacional y Motivación. 1ºed. Cambridge. Harvard University. 1968. EEUU.
- **Medici, G., Barrionuevo, S., Vivas, E.**, Calidad de Vida Laboral. 1º ed. Ed. IUA. 2005. Argentina.
- **Peiró J. M.**, Psicología de la Organización. 3º ed. Ed. Universidad Nacional de Educación a Distancia. 1987. Madrid.
- **Rodríguez M., D.** Diagnóstico Organizacional. 6ª ed. Ed. Alfaomega Grupo Editor. 2006. México. p.160.



- **Sans, R. E.** Métodos y Técnicas de Investigación Social. 1º ed. Ed. IUA. 2008. Argentina.
- **Thompson, A.** Administración Estratégica. 11º ed. Ed. Mc Graw Hill, 2001. México.
- **Vázquez Vialard, F.**, Derecho del Trabajo y Seguridad Social. 1º ed. Ed. Astrea. 1997. Buenos Aires. Argentina.
- **Verde Fassa, J., Lesta, M.**, Capacitación y Desarrollo. 1º ed. Ed. IUA. 2004. Argentina.
- www.mutual.ci/Portals/0/PDF/salud_ocupacional/cartillas.pdf



15. ANEXO



15.1 Anexo I

Entrevista

1. ¿Cuál es la visión y misión de la empresa?

Nosotros esperamos como empresa familiar poner más máquinas de Punta y duplicar la producción, ya no estamos quedando atrás con PVC estamos haciendo otra suela de caucho y este poliuretano es el futuro por así decir.

2. ¿Los empleados conocen y entienden la visión y misión de la organización?

Si están al tanto, lo único que tenemos muchos problemas con el ausentismo, tenemos un 15%, hasta los días viernes que se le dan vales siguen faltando. Y no queremos tener más empleado para no renegar tanto, no se puede crecer. Nosotros del año pasado ahora tenemos 12 empleados menos y son 12 problemas menos, hace tres años que venimos con juicios y durante 20 años no tuvimos nunca un juicio laboral.

3. ¿Cómo es la relación con el supervisor de la planta?

La relación es demasiado buena, él ha sido empleado acá y tiene como tres parientes más en la planta. Aparte de ser encargado es también delegado gremial, lo bueno es que se lo puede manejar muy fácil.

4. ¿Porque designaron a esta persona? A su criterio ¿Con qué cualidades cuenta?

La gente lo eligió. Los pares de la planta. Esta persona tiene una llegada muy fluida tanto con nosotros como los compañeros de trabajo, una buena relación.

5. ¿Los empleados se muestran abiertos a dialogar con los directivos? ¿Y con su supervisor?

Si la mayoría. Es mejor la relación supervisor directorio, todo le cuentan a él y nos transmite a nosotros.



6. ¿El supervisor mantiene informado a los empleados en tiempo y forma sobre los aspectos laborales? (producción diaria, abastecimiento, tiempos de entrega, demanda del producto)

Sí digamos que sí.

7. ¿Cuáles son los inconvenientes más comunes en el trabajo diario dentro de la planta?

Falta de materia prima. Con la línea de montaje no hay problema, aparte hay un mecánico mensual pero tenemos doble maquinaria, se nos rompe y no podemos esperar al mecánico que venga a las dos horas. Sacamos las máquinas de raspar y ponemos otra, tenemos otra línea de producción.

¿Y con las personas que faltan?

Y con la ausencia de dos o tres personas, más o menos nos acomodamos, vamos rotando siempre hay un chico comodín que sabe utilizar las cosas. La ausencia anda más o menos en un 20% y es muchísimo, Entre las dos plantas hay 35 empleados y faltan 6, 7 todos los días

8. ¿Los empleados con mayor antigüedad comparten sus conocimientos y experiencias con los empleados más recientes?

NO, acá cada uno hace su trabajo están conformes por decirte, hay empleados que hace 20 años que hacen el mismo trabajo ellos hacen lo suyo 16.50 barren y a las 17 en punto se están yendo.

¿No hay exigencia desde el directivo a los empleados más antiguos para ayudarlos a los más recientes?

NO

Máquinas más importantes:

La inyectora que hace la base y el cortador del cuero.



9. ¿Los empleados son reconocidos por su buen trabajo aparte de la remuneración habitual?

NO hacemos vista gorda por el tema del presentismo. Se cambia las categorías, tienen 4 categorías, sabiendo usar más máquinas y con la antigüedad suben en el escalafón de categoría y se modifica el salario. No hay beneficio. Lo único bueno que todos los viernes les pagamos, y al otro viernes liquidamos la quincena y en 22 años nunca se quedaron sin cobrar a pesar que ha habido problemas monetarios y financieros (Corralito)

10. ¿Cuenta con planes de incentivos de tipo NO remunerativos? ¿Cuáles?

Estarían de acuerdo con armar un plan de incentivos no remunerativos y destinar un presupuesto para esto. Lo habíamos pensado por el tema del presentismo pero nos ha fallado las veces que intentamos implementarlo. Ej.: Se había planteado en su momento que para la gente que no faltara aparte del premio en efectivo la empresa se hacía cargo de los aportes previsionales que le corresponde pagar a ellos se los hacíamos nosotros. Pero este premio solo lo obtiene uno solo y siempre es el mismo el que lo gana.

11. ¿Cuáles son los puestos mayor remunerados? ¿Por qué?

Cortado. Cortado se paga el doble. Después el que pone las punteras y el que el maneja la máquina inyectora.

12. En el caso de una ausencia del empleado, ¿Quién permanece a cargo del funcionamiento de la máquina?

El del inyectado lo remplazan dos chicos más jóvenes, uno en cada máquina y el que tiene la máquina de punta hay un tipo encargado más antiguo que maneja la máquina y en el cortado los mismos compañeros ellos son cuatro cortadores y cortan a fason, ellos no trabajan por hora, trabajan por tanto así que por ejemplo en el día tienen 150 pares para cortar y falta uno, se divide los pares del que faltó entre los otros para cortar.



13. ¿Todos los empleados de planta poseen el conocimiento en el uso y manejo del resto de la maquinaria y/o puestos?

No. ¿Por qué? Porque no les interesa aprender. Ahora se conforman con el mismo puesto que tienen hace años. El incentivo que tienen es el sueldo que cobran. No les interesa aprender en el rubro, independizarse o cambiarse de empresa para mejora de ellos.

¿La exigencia tiene que ser de ellos o influye también la influencia del directorio para ver crecer a su gente?

Yo creo que depende de ellos, porque no ven otra salida laboral dentro del mismo rubro, están encajados acá y no están pensando en manejar todas las máquinas y después ser encargado en otra empresa, no te digo que están bien pero están cómodos.

Hoy por hoy trabajan por obligación, las ganas de crecer eran las de antes donde los empleados se peleaban por hacer horas extras o quedarse después de hora.

14. ¿Piensa que los empleados están satisfechos en su puesto de trabajo?

Si

15. ¿Cuál piensa UD que es el motivo por el cual algunos empleados permanecen más de 10 años de antigüedad dentro de la empresa?

Porque cobran semanalmente solo por eso.

16. ¿Se le brindo algún reconocimiento a su desempeño y labor?

No nunca, lo único se le da unos pares más de zapatos por año (se dan dos por año) para ellos para los parientes. La ropa de trabajo, una remera, los gorritos.

17. ¿Piensa que las remuneración paga son acordes al puesto y la actividad realizada?

Si, según la categoría son 4 categorías y por la antigüedad. Pero eso no es bueno las personas que tiene más de 20 años en la empresa tienen la categoría máxima



18. ¿Siente que lo empleados están satisfechos con su salario?

Si arreglaron hace poco un muy buen porcentaje de las paritarias un 24% desde la cámara de calzado, ahí se habla de las categorías, las paritarias las exposiciones. Arreglaron un 24% en dos veces y un 14% de abril a septiembre y el resto hasta fin de año y un premio de \$700.

Seguridad e higiene y Normas IRAM

1. ¿Se mantiene una actualización constante sobre los elementos de seguridad e higiene con los que tiene que contar los operarios en la planta?

Sí ahora sí. ¿Qué tipos? Y depende de su trabajo y su función. El que está en el pegado de la horma (pegado con FANA) usa la mascarilla, las antiparras, todos con los protectores auditivos. Los que levantan las bolsas usan las fajas de seguridad todo con los calzados y la ropa de trabajo.

¿Qué pegamento se usa?

Para el pegado del plástico: Líquido de PVC transparente.

Para el pegado de la goma, del caucho: FANA similar al poxiran.

2. ¿Qué conocen los empleados sobre las normas IRAM?

Muy poco, se ha dado una pequeña charla a través de un agente externo sobre las normas IRAM pero no resultó. Cuesta mucho el tema de las Normas acá.

¿Puede que sea el motivo principal por el cual hasta este momento no se haya implementado la norma?

Yo creo que si aparte de la burocracia de todo el proceso pero la gente no coopera, no tienen orden, limpieza.

3. ¿Qué tipos de capacitación obtienen los empleados?

Depende del empleado lo que quiera hacer, ganar menos poniendo ojalillos, ganchos y remaches o más manejando algunas máquinas de raspar, asentar inyectar.



¿Pero no depende de la empresa?

Siempre se empieza de abajo como aprendiz poniendo ganchos o sacado de horma que es el trabajo más pesado. En la planta hay dos o tres que conocen el funcionamiento de las 15 máquinas que tiene el motor vía y si nos falta uno tomamos uno de abajo nuevo y usamos el comodín para manejar la máquina o el nuevo reemplaza a este en el puesto anterior.

4. ¿Existe rotación de puestos dentro de la planta?

Todas las semanas en algunos puestos en algunas máquinas no en todas.

¿Cuál es la maquina en la que se tiene mayor rotación?

En el medio del proceso entre el cambureo (cerrar el calzado para pegar a la base) hasta la máquina de raspar y el que está desocupado va a hacer goma.

5. ¿Cuáles son los principales riesgos laborales en la planta?

Los riesgos laborales han ocurrido porque la gente no presta atención y el debido cuidado en lo que están haciendo, más que un apretón de los dedos con pinzas pero no hemos tenido accidentes graves. Los problemas laborales más importantes son las demandas que le están haciendo los mismos empleados a las ART por problemas cervicales, de columna o inventados por abogados.

6. ¿La distribución e infraestructura (Layout) de los equipamientos de la planta fue modificado recientemente?

No muy poco, con el tema de la iluminación hemos agregado el doble de tubos fluorescentes, la temperatura es ambiente, calor en el verano y frío en el invierno.

7. ¿Ha surgido de algún empleado la necesidad de querer capacitarse?

No

8. ¿Con que frecuencia se realizan capacitaciones para los empleados?

Tres veces al año. Pero hace mucho tiempo que no piden capacitación. El gobierno con la cámara de calzado han creado una sefoteca que es un instituto donde les enseñan a



los operarios a trabajar y usar todas las máquinas pero eso lleva 7 u 8 años y muy poca gente se muestra interesada

Desde la cámara de comercio ¿no les exige cursos de capacitaciones para los empleados?

NO

Las últimas capacitaciones que se dieron son referidas a prevención de Incendios, prevención de riesgos que lo está haciendo la consultora junto con higiene y seguridad. Capacitaciones de prevención.

9. ¿Qué medidas toman desde la dirección ante el incumplimiento de un empleado en el uso de los elementos de seguridad de trabajo?

Amonestaciones, antes no le dábamos mucha importancia a esto, se les preguntaba que querían usar remeras bermudas. Ahora desde la consultora nos dijeron que tienen que andar todos de guardapolvo calzado de seguridad con puntera.

10. ¿Quién es la persona encargada en este aspecto?

El supervisor.

11. ¿Las denuncias laborales son frecuentes?

Sí. Más que nada hacia la ART, no por problemas laborales sino enfermedades que no tienen que ver con el trabajo.

12. ¿Cuál es el motivo más habitual de las denuncias?

Enterocolitis.



Check List

Ambiente físico

Ruido

1. ¿El nivel de ruido es inferior al máximo recomendado?

El nivel de ruido es inferior al máximo recomendado, ha sido medido por la municipalidad.

2. ¿Qué medidas de seguridad son tomadas ante el ruido? Uso de tapones, auriculares.

Todos los empleados cuentan con protectores auditivos (tapones). No hay máquinas con ruidos molestos. Un vecino reclamo por sonidos molestos de una de las máquinas, esto se solucionó colocando tacos de goma aireados los cuales sirven como amortiguadores a los golpes de la máquina en el suelo.

Los controles de la municipalidad se realizan aproximadamente 2 veces al año en la fábrica.

3. ¿Se realizan mediciones sonoras? Uso de decibelímetro

Las mismas son realizadas por la municipalidad.

Temperatura

1. ¿La temperatura es confortable dentro de la planta?

La temperatura es confortable dentro de la fábrica.

2. ¿Se realizaron mediciones de temperaturas durante las distintas estaciones del año?

No se realizan mediciones de temperatura durante el año, la municipalidad tampoco lo realiza.

En ocasiones desde la ART se realizaron mediciones, las cuales no son periódicas ni en las distintas estaciones del año.

Solo se controla temperaturas de las máquinas, ya que el poliuretano debe trabajar a cierta temperatura. Se realizan mediciones a la máquina y no al ambiente de trabajo.

3. ¿En la planta cuentan con calefacción / Aire acondicionado?

Solo se cuenta con calefacción y aire acondicionado en las oficinas, la temperatura de la fábrica es ambiente.



Iluminación

1. ¿Los puestos de trabajo se encuentran correctamente iluminados?

Los puestos se encuentran correctamente iluminados, nos exigieron colocar más tubos fluorescentes debido a que la iluminación no era la adecuada. Para esto se realizaron mediciones.

Solo se cuenta con tubos fluorescentes, no hay otro tipo de lámpara.

2. ¿Todos los puestos cuentan con la misma intensidad de iluminación?

Todos los puestos cuentan con el mismo tipo de iluminación y con la misma intensidad, debido a que el motorvía va pasando por cada uno de los puestos de trabajo. Igual se han agregado tubos a la ubicación de cada uno de los operarios.

Polvo y contaminantes

1. ¿El ambiente se encuentra libre de polvo y sustancias tóxicas?

El ambiente se encuentra libre de sustancias tóxicas.

2. ¿Cuenta con sistema de ventilación y extracción del aire viciado?

Si se cuenta con sistema de ventilación eólica. Se cuenta con 8 extractores eólicos. Hay ventanas en ambos extremos de la planta, por lo que la circulación y recambio de aire es continuo.

La municipalidad no exige nada, si vienen es a realizar alguna notificación, pero esto es muy raro.

3. ¿Los empleados manipulan sustancias tóxicas? ¿Cuáles? ¿De qué tipo?

Si se manipulan sustancias tóxicas, los adhesivos. Los empleados en estos puestos deben utilizar guantes, y máscara de filtro de aire.

También los puestos como el de raspado y todos los que trabajan con polvillo deben utilizar barbijo.



Maquinaria y Layout

1. ¿Las medias de seguridad de la máquina resultan adecuadas para evitar accidentes y riesgos para la salud?

Si, se han modificado dichas máquinas para que cumplan con las normas de seguridad del empleado lo cual reduce al mínimo los accidentes laborales, se les han colocado protecciones por ejemplo.

2. ¿El mantenimiento de la maquinaria es preventivo o solo se le realiza mantenimiento correctivo?

A las máquinas se les realiza un mantenimiento preventivo, se cuenta con un mecánico tercerizado, el cual se encuentra en la planta aproximadamente tres días a la semana. (Trabajos comunes son cambiar filtros, cambiar resistencias). Se trabaja desde hace 20 años con el mismo mecánico.

Aspectos psicosociales

1. ¿Piensa que los puestos de trabajo de planta son autónomos?

Si, los empleados son responsables del uso y mantenimiento de cada máquina que utiliza.

El ritmo de trabajo lo da el motorvía, si los empleados se encuentran atrasados piden permiso para detenerlo. Para los empleados es lo mismo producir 100 pares que 800 pero para nosotros no.

Tenemos que estar encima de los empleados para que no nos paren las máquinas, mirando y controlando.

2. ¿Los empleados de planta participan en la información y toma de decisiones?

Los empleados no participan en la toma de decisiones.

3. ¿Piensa que Las funciones del trabajador son monótonas?

Las funciones de los empleados son monótonas.

4. ¿Existe un reconocimiento social por parte de la empresa frente a sus trabajadores?

No existe reconocimiento, solo detalles.



Formación y promoción

1. ¿Los puestos de trabajo ofrecen oportunidades para mejorar los conocimientos y habilidades para el cumplimiento de las tareas?

“Sí”, (hacen referencia a que un progreso del empleado sería pasar a otra fábrica). Ha sucedido que personas de otras fábricas han sido incorporadas a URSUS. (Se piden referencias) Se evita tomar gente con experiencia, por las mañas con las que cuentan y por la antigüedad, las categorías de los empleados son en base a la antigüedad no en las funciones.

En cuanto al nivel salarial se respeta la antigüedad con la que la persona cuenta dentro del rubro.

“Se busca gente nueva que se pueda hacer a gusto”

2. ¿Quién controla la calidad del producto?

Al final de la producción, el empleado que hace empaque es quien debería controlar la calidad final del producto. “El mismo empleado va mirando”. Igual cada empleado en su puesto debe ir revisando el producto que recibe.

Igual se sigue teniendo problemas de control de calidad.

3. ¿Ante una posible falla en el calzado y previa devolución por parte del cliente, que se hace con dicho producto?

Se lo marca de segunda selección y se lo venden el mercado de segunda. El calzado no vuelve al proceso de producción debido a que los costos son muy elevados. El flete en casos de falla lo paga la empresa. Consideramos que la calidad es muy importante. Hoy en día sería conveniente tener algún clasificador, o alguna persona que ayude a mejorar la calidad, para evitar que los calzados salgan fallados. A esto nunca lo hemos hecho. Lo conveniente sería tomar una empresa desde afuera con experiencia en el rubro.

“El mercado al que se enfoca el producto no es exigente”

“En compras grandes como de bomberos o gendarmería se meten todos los calzados que devolvieron los otros”.



15.2 Anexo II

Cuestionario de Seguridad e Higiene

Fecha:

Hora:

Lugar:

Introducción

Somos Franco Rodrigo, DNI: 34360448 y Roldán Nicolás, DNI: 34315219, nos encontramos desarrollando nuestro Trabajo Final de Grado para obtener el Título de Lic. en Recursos Humanos; dicho cuestionario consta de 2 partes. En la primera etapa se indagará sobre aspectos relacionados a la Seguridad e Higiene y en la segunda etapa sobre aspectos relacionados al Clima Laboral.

Es importante aclarar que dicho cuestionario es anónimo y la información obtenida será tratada con suma confidencialidad, resguardando la privacidad del encuestado.

A continuación, se le presentarán los diferentes enunciados, a los cuales usted deberá responder marcando una de las siguientes opciones. Es importante que recuerde marcar solo una de las posibles respuestas.

1. De acuerdo
2. Parcialmente de acuerdo
3. Desacuerdo

Luego de finalizar el cuestionario, usted podrá realizar observaciones u otros comentarios que crea conveniente aportar.

Nota: Marque con una cruz, la opción elegida.



Parte 1: Seguridad e Higiene

1. Existen procedimientos escritos de trabajo en aquellas tareas que pueden ser peligrosas o riesgosas por sus consecuencias.

De acuerdo

Parcialmente de Acuerdo

Desacuerdo

2. La iluminación es adecuada para la tarea que se realiza

De acuerdo

Parcialmente de Acuerdo

Desacuerdo

3. Se utilizan sustancias químicas tóxicas o nocivas

De acuerdo

Parcialmente de Acuerdo

Desacuerdo

4. Se provee elementos de protección individual a los trabajadores para realizar sus tareas

De acuerdo

Parcialmente de Acuerdo

Desacuerdo

5. Los trabajadores reciben formación y adiestramiento para realizar su trabajo de forma correcta y segura.

De acuerdo

Parcialmente de Acuerdo

Desacuerdo

6. El espacio de trabajo está limpio y ordenado, libre de obstáculos

De acuerdo

Parcialmente de Acuerdo

Desacuerdo

7. La temperatura dentro de la fábrica es confortable

De acuerdo

Parcialmente de Acuerdo

Desacuerdo

8. El ruido en el ambiente de trabajo NO produce molestias

De acuerdo

Parcialmente de Acuerdo

Desacuerdo



9. Las máquinas pueden accionarse sin que se transmitan vibraciones al cuerpo del operador

De acuerdo

Parcialmente de Acuerdo

Desacuerdo

10. Los dispositivos de ventilación son adecuados

De acuerdo

Parcialmente de Acuerdo

Desacuerdo

11. Se procede a la limpieza de los puestos de trabajo después de cada turno

De acuerdo

Parcialmente de Acuerdo

Desacuerdo

12. Existe un Manual de Instrucciones donde se especifica cómo realizar de manera segura las operaciones habituales en la máquina.

De acuerdo

Parcialmente de Acuerdo

Desacuerdo

13. Se exige el uso de equipos de protección individual a los trabajadores

De acuerdo

Parcialmente de Acuerdo

Desacuerdo

Indicar los elementos de protección que se utilizan

Guantes

Barbijos

Gafas

Protectores Auditivos

Delantal

Calzado

Casco

Faja

Otros: _____

14. Se llevan a cabo las operaciones de mantenimiento de las máquinas, de acuerdo con un plan preestablecido.

De acuerdo

Parcialmente de Acuerdo

Desacuerdo

15. La limpieza de la fábrica es periódica.

De acuerdo

Parcialmente de Acuerdo

Desacuerdo



16. El operario ha sido formado y adiestrado en el manejo de la máquina y los elementos de trabajo y todos los elementos de trabajo

De acuerdo

Parcialmente de Acuerdo

Desacuerdo

17. El mantenimiento de las maquinas es eficiente

De acuerdo

Parcialmente de Acuerdo

Desacuerdo

18. Las vías de circulación están correctamente señalizadas

De acuerdo

Parcialmente de Acuerdo

Desacuerdo

19. La tarea no presenta riesgos de lesión corporal

De acuerdo

Parcialmente de Acuerdo

Desacuerdo

20. Existe un programa de formación sobre los peligros que se pueden producir en la manipulación de la maquinaria.

De acuerdo

Parcialmente de Acuerdo

Desacuerdo

21. Los trabajadores son informados de los riesgos existentes en los puestos de trabajo y de la manera de prevenirlos.

De acuerdo

Parcialmente de Acuerdo

Desacuerdo

Comentarios que quisieras Realizar:

.....

¡¡Muchas Gracias por tu Colaboración!!



Cuestionario de Clima Laboral Interno

Fecha:

Hora:

Lugar:

Introducción

Somos Franco Rodrigo, DNI: 34360448 y Roldán Nicolás, DNI: 34315219, nos encontramos desarrollando nuestro Trabajo Final de Grado para obtener el Título de Lic. en Recursos Humanos; dicho cuestionario consta de 2 partes. En la primera etapa se indagará sobre aspectos relacionados a la Seguridad e Higiene y en la segunda etapa sobre aspectos relacionados al Clima Laboral.

Es importante aclarar que dicho cuestionario es anónimo y la información obtenida será tratada con suma confidencialidad, resguardando la privacidad del encuestado.

A continuación, se le presentarán los diferentes enunciados, a los cuales usted deberá responder marcando una de las siguientes opciones. Es importante que recuerde marcar solo una de las posibles respuestas.

4. De acuerdo
5. Parcialmente de acuerdo
6. Desacuerdo

Luego de finalizar el cuestionario, usted podrá realizar observaciones u otros comentarios que crea conveniente aportar.

Nota: Marque con una cruz, la opción elegida.



Parte 2: Clima Laboral

1. En mi área de trabajo existe la comunicación con los compañeros			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Desacuerdo	
2. Dentro de mi puesto laboral, siento que trabajo bajo presión			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Desacuerdo	
3. Frente a problemas o conflictos, la actitud de las personas en la fábrica es generalmente positiva			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Desacuerdo	
4. Me siento muy orgulloso de pertenecer a esta empresa			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Desacuerdo	
5. En mi puesto de trabajo aprendo y desarrollo habilidades que permiten mejorar mi rendimiento			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Desacuerdo	
6. Me siento estable y seguro en mi puesto de trabajo			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Desacuerdo	
7. En la planta se exige el cumplimiento de las normas de rendimiento			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Desacuerdo	
8. Los salarios de la planta son similares o están por encima del promedio de los del sector			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Desacuerdo	



9. Puedo desplegar y desarrollar cambios en el proceso de trabajo dentro de mi puesto

De acuerdo Parcialmente de acuerdo Desacuerdo

10. En mi puesto de trabajo, tengo la posibilidad de pensar, actuar y tomar decisiones de manera independiente

De acuerdo Parcialmente de acuerdo Desacuerdo

11. En la empresa, los jefes consultan a sus colaboradores antes de tomar decisiones sobre problemas que les afectan

De acuerdo Parcialmente de acuerdo Desacuerdo

12. Considero que en mi área, predomina una actitud positiva de compañerismo y apoyo

De acuerdo Parcialmente de acuerdo Desacuerdo

13. En las relaciones entre personas de diferentes niveles jerárquicos, predomina el conflicto y los prejuicios

De acuerdo Parcialmente de acuerdo Desacuerdo

14. Siento que he progresado y desarrollado nuevos conocimientos dentro de la fabrica

De acuerdo Parcialmente de acuerdo Desacuerdo

15. Los aportes de los operarios se escuchan y valoran

De acuerdo Parcialmente de acuerdo Desacuerdo



16. Comparado con otras empresas del rubro en las que podría trabajar, siento que estoy bien remunerado

De acuerdo

Parcialmente de acuerdo

Desacuerdo

17. Se conocen todos los procedimientos de trabajo dentro de la planta de producción

De acuerdo

Parcialmente de acuerdo

Desacuerdo

18. En mi puesto de trabajo, tengo la oportunidad de poder participar en la fijación de mis objetivos

De acuerdo

Parcialmente de acuerdo

Desacuerdo

19. Mi superior tiene buena comunicación con el equipo de trabajo

De acuerdo

Parcialmente de acuerdo

Desacuerdo

20. En las relaciones con los directivos predomina la ayuda mutua

De acuerdo

Parcialmente de acuerdo

Desacuerdo

21. La manera de asignar los salarios y beneficios están acordes a la responsabilidades y tareas de cada puesto

De acuerdo

Parcialmente de acuerdo

Desacuerdo

22. La realización de mi trabajo posee demasiadas reglas y procedimientos

De acuerdo

Parcialmente de acuerdo

Desacuerdo

23. He adquirido nuevos conocimientos que me han permitido ascender dentro de la planta

De acuerdo

Parcialmente de acuerdo

Desacuerdo



24. En mi área las personas cuentan con la información necesaria para desarrollar bien su trabajo

De acuerdo

Parcialmente de acuerdo

Desacuerdo

25. Creo que existe un amplio sentimiento de satisfacción por pertenecer a esta empresa

De acuerdo

Parcialmente de acuerdo

Desacuerdo

26. En mi área de trabajo, el esfuerzo y los méritos de las personas son reconocidos por los jefes

De acuerdo

Parcialmente de acuerdo

Desacuerdo

27. En el área de trabajo, los problemas importantes no se ocultan sino que se afrontan y resuelven

De acuerdo

Parcialmente de acuerdo

Desacuerdo

28. Las actividades de trabajo están bien organizadas y cada uno sabe lo que tiene que hacer

De acuerdo

Parcialmente de acuerdo

Desacuerdo

29. Recibimos desde la dirección, información suficiente acerca de la marcha y resultados de la fábrica

De acuerdo

Parcialmente de acuerdo

Desacuerdo

30. La relación que predomina entre los directivos de la planta es participativo y amistoso

De acuerdo

Parcialmente de acuerdo

Desacuerdo

31. En el área de trabajo, el reconocimiento de esfuerzos y méritos se lo llevan las personas que se los merecen

De acuerdo

Parcialmente de acuerdo

Desacuerdo



32. No encuentro ninguna limitación al trabajo que realizo diariamente			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Desacuerdo	

33. A la hora de pedir esfuerzos en la producción, los directivos y supervisor predicán con el ejemplo			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Desacuerdo	

34. La relación que predomina entre los compañeros de la planta es participativo y amistoso			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Desacuerdo	

35. El superior de mi área se preocupa por el estado de ánimo de grupo en general			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Desacuerdo	

Comentarios que quisieras Realizar:

.....

.....

.....

.....

.....

¡¡Muchas Gracias por tu Colaboración!!



Guía de Observación del Ambiente Físico⁶³

Fecha:

Hora:

Lugar:

Introducción

El objetivo de ésta observación, en percepción de los observantes, es identificar las condiciones físicas/ambientales en el cual desempeñan su trabajo, el personal del área de Gestión de pacientes.

1. CONDICIONES AMBIENTALES

▪ **Ventilación:**

Adecuada Parcialmente Adecuada Inadecuada

▪ **Iluminación:**

Adecuada Parcialmente adecuada Inadecuada

▪ **Temperatura Ambiental:**

Adecuada Parcialmente adecuada Inadecuada

▪ **Ruidos:**

Adecuada Parcialmente adecuada Inadecuada

2. INFRAESTRUCTURA Y ESPACIO FISICO

▪ **Distribución de áreas:**

Adecuada Parcialmente adecuada Inadecuada

▪ **Ubicación de oficinas:**

Adecuada Parcialmente adecuada Inadecuada

▪ **Pasillos:**

Adecuada Parcialmente adecuada Inadecuada

63 www.univo.edu.sv:8081/tesis/013421/013421_Anex.pdf



- **Servicios sanitarios para personal:**

Adecuada Parcialmente adecuada Inadecuada

- **Ubicación de comedor para personal:**

Adecuada Parcialmente adecuada Inadecuada

3. ERGONOMIA DE MOBILIARIO

- **Sillas para personal:**

Adecuada Parcialmente adecuada Inadecuada

- **Mesas:**

Adecuada Parcialmente adecuada Inadecuada

4. HIGIENE Y SEGURIDAD

- **Orden:**

Adecuada Parcialmente adecuada Inadecuada

- **Aseo:**

Adecuada Parcialmente adecuada Inadecuada

- **Ubicación de basureros de basura común :**

Adecuada Parcialmente adecuada Inadecuada

- **Señalización de salidas de emergencia:**

Adecuada Parcialmente adecuada Inadecuada

- **Alarmas y extinguidores para incendio:**

Adecuada Parcialmente adecuada Inadecuada

- **Red de iluminación para emergencia:**

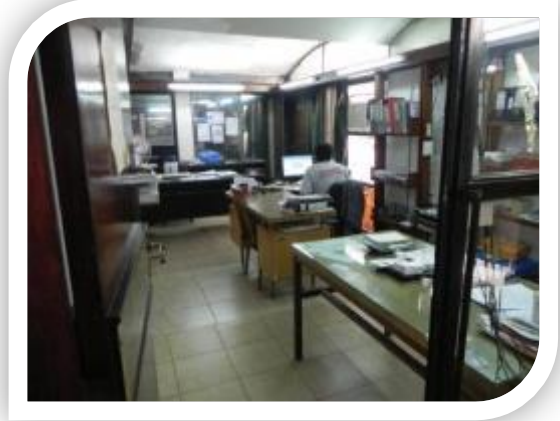
Adecuada Parcialmente adecuada Inadecuada

15.3 Anexo III

FOTOGRAFÍAS DE LA EMPRESA

Imágenes tomadas en una de las visitas a la empresa

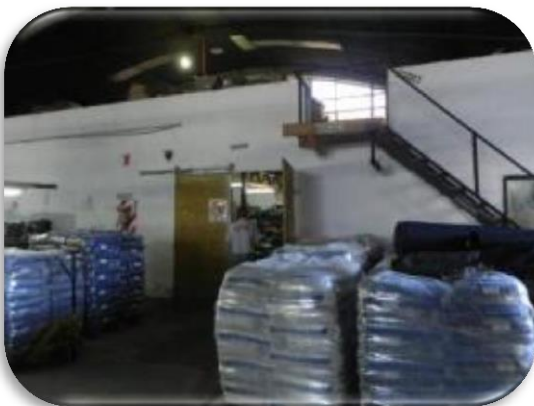
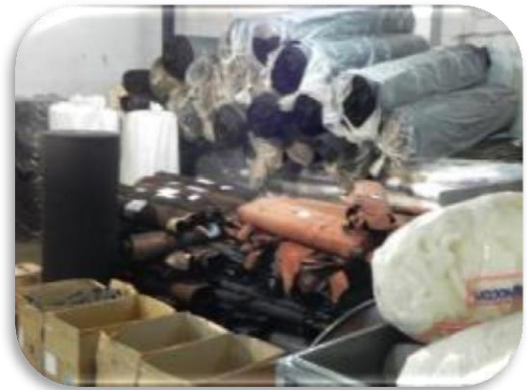
Sector Administración





Sector Depósitos

Materia Prima:





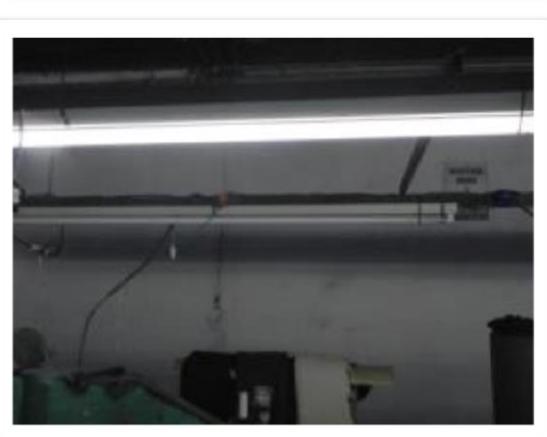
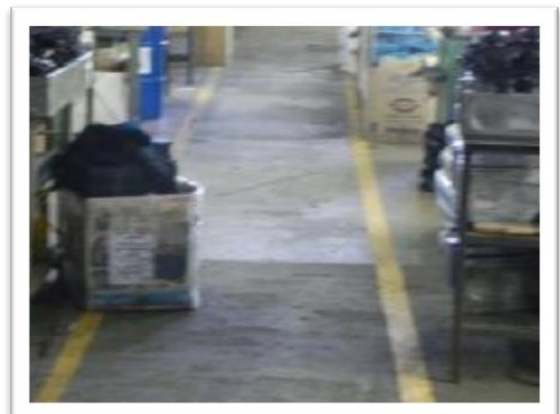
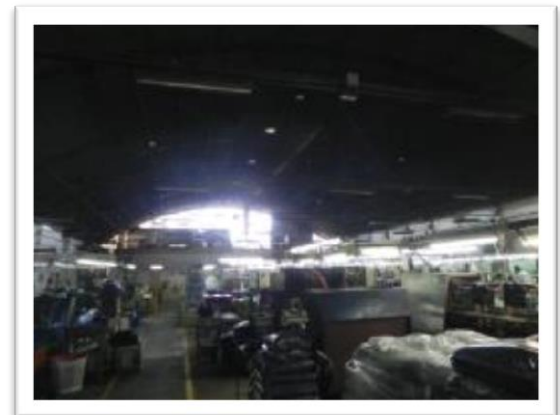
Stock:

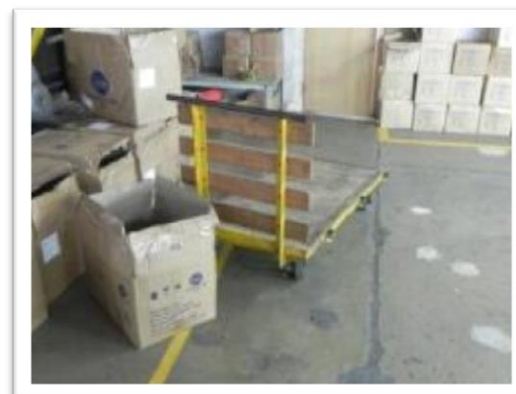
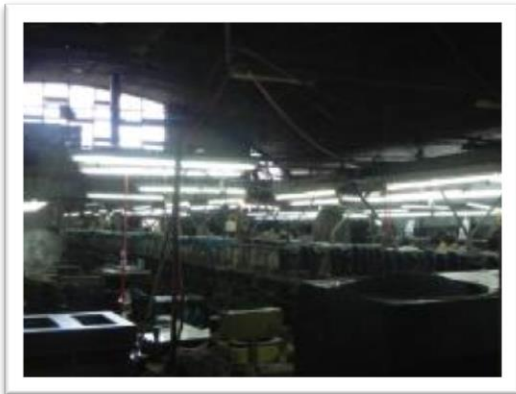




Planta de Producción

Sector Cadena de Montaje:











Sector Cortado y Costurería:





Sector Inyectoras de Caucho:





Sector Aparado:





Sector Pegado:





Sector Sanitarios:

