

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO



Carrera: Licenciatura en Recursos Humanos.

Trabajo Final de Grado Intervención Organizacional

Tema: “*La Gestión de Recursos Humanos orientada a Salud y Seguridad Laboral*”.

Organización: CARTOCOR S.A.

Tutor: Ing. Mario G. Medici.

Alumnas: Mazas, Carolina.
Viano, María Julia.

Córdoba, 21 de febrero de 2013.



Índice:

Trabajo Final de Grado.

Introducción.....	Pág. 3 a 4.
Desarrollo:	
Presentación e historia de la organización.....	Pág. 5 a 6.
Arroyito, contexto local de Cartocor.....	Pág. 7 a 8.
Descripción de la organización.....	Pág. 9 a 14.
Pre- diagnóstico.....	Pág. 15.
Diagnóstico.....	Pág. 16 a 25.
Plan de Intervención.....	Pág. 26 a 97.
Metodología de trabajo	
Justificación de la intervención	
Marco Teórico	
Objetivos de la propuesta	
Determinación del área de intervención y población afectada	
Propuesta de mejora	
Bibliografía.....	Pág. 98.
Anexo I.....	Pág. 99 a 125.
Recolección y análisis de información	
Procesamiento de datos	
Anexo II.....	Pág. 126.
Manual del empleado.	



Trabajo Final de Grado.

INTRODUCCIÓN

Con el fin de desarrollar un Trabajo de Intervención Organizacional referido a la Gestión de Recursos Humanos orientada a la Salud y Seguridad en el Trabajo, se ha seleccionado la empresa Cartocor S.A. de la ciudad de Arroyito, Córdoba, Argentina, específicamente la Planta de Cartón Corrugado.

Se entiende por intervención organizacional, al trabajo de tipo profesional que implica la realización de un proyecto cuya finalidad es generar propuestas creativas de mejoramiento o cambio organizacional, en temáticas afines a los RRHH. Este proyecto responde al diagnóstico, a partir de un pre-diagnóstico previo y de un detallado proceso de análisis de las condiciones en las que los trabajadores desarrollan sus actividades en el establecimiento mencionado. En este sentido, el aspecto metodológico puede considerarse como un conjunto de acciones que conllevan a un cambio planificado y participativo que responde a la demanda que haya sido detectada.

El **tema** elegido es: “La Gestión de Recursos Humanos orientada a la Salud y Seguridad Laboral”.

El problema que da origen al trabajo de intervención se relaciona con las deficiencias en aspectos relacionados a la Salud y Seguridad Laboral presentes en la organización, las cuales serán las bases para definir un plan de mejora desde la Gestión de Recursos Humanos, que garantice la integridad psicofísica del personal.

Previo a la confección del Trabajo Final de Intervención, se realizó un **Anteproyecto**, en el cual se detallaron los lineamientos generales y ejes para desarrollar la propuesta de Intervención Organizacional definitiva, respetando las pautas establecidas en el Reglamento de Trabajo Final y el procedimiento metodológico dispuesto para ello.

Salud y Seguridad del trabajo constituyen dos actividades íntimamente relacionadas, orientadas a garantizar condiciones personales y materiales del trabajo capaces de mantener en óptimo nivel la salud de los empleados. Desde el punto de vista de Recursos Humanos, la salud y seguridad de los empleados constituyen una de las principales bases para la preservación de la fuerza laboral, en condiciones de realizarlo cotidianamente. Hay dos requisitos básicos para que una persona realice correctamente su trabajo. El primero es que la persona lo sepa hacer, y el segundo es que lo quiera hacer. La concienciación y sensibilización del personal es la vía más eficaz para cumplir con el segundo requisito.



Las personas siempre han sido esenciales para las organizaciones, pero su importancia estratégica está en aumento en las industrias actuales, cuyo desarrollo se basa en el conocimiento. “El éxito de las empresas depende cada vez más del conocimiento, las habilidades y las destrezas de los trabajadores, en especial en la medida en que ayudan a establecer un conjunto de aspectos medulares de competencia que la diferencian de sus competidores. Cuando el talento de los trabajadores es valioso, raro, difícil de imitar y organizado, una organización puede alcanzar ventajas competitivas que se apoyan en las personas”.

El objetivo básico que persigue la función de Recursos Humanos es alinear las políticas de RRHH con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia a través de las personas, quienes son consideradas como los únicos recursos vivos e inteligentes capaces de llevar al éxito organizacional y enfrentar los desafíos que hoy en día se percibe en la fuerte competencia mundial. Es imprescindible resaltar que no se administran personas ni recursos humanos, sino que se administra con las personas viéndolas como agentes activos y proactivos dotados de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales.

DESARROLLO

Presentación e Historia de la Organización.

Cartocor S.A. se creó en 1980 con la finalidad de fabricar envases de cartón corrugado para la empresa ARCOR. Su objetivo hoy es satisfacer las necesidades de los mercados de envases de cartón, poniendo especial énfasis en el servicio al cliente, la permanente innovación, la productividad y la calidad como premisa para concretar ese objetivo, atendiendo la preservación del medio ambiente.

Su actividad productiva comenzó en 1981 con la inauguración de su planta en Entre Ríos - Paraná. En sus inicios, Cartocor se desarrolló en el mercado industrial y fruti- hortícola y en 1987 comenzó a participar activamente en la Región exportando sus productos en forma directa. Su crecimiento constante y la diversificación de sus productos y mercados la llevaron a mantener un ritmo intenso de inversiones, entre ellas la ampliación de la Planta Paraná en el año 1993, la modernización de la Planta Arroyito (Córdoba) en el año 1995, la inauguración de la Planta Luján (Buenos Aires) en 1997, llegando al 2007 con la instalación de una nueva planta en Chile.

En la actualidad cuenta con seis fabricas distribuidas estratégicamente; cinco en Argentina (cuatro de cartón corrugado y cajas, y una para la producción de papel) y una en Chile de cartón corrugado y cajas.

Con 40.000.000 m2 de capacidad productiva en Argentina, y 20.000.000 m2 en Chile, Cartocor S.A. se consolida como el mayor fabricante de Argentina y Chile. De su producción total, el 10% satisface las necesidades del Grupo Arcor, mientras que el 90% restante se orienta a atender a los mercados fruti- hortícola, industrial, de grandes contenedores y el de planchas y embalajes de Argentina y del exterior.

Con plantas estratégicamente ubicadas, dos de ellas sobre el corredor internacional que integra el Cono Sur y las restantes sobre el área de concentración industrial de la Argentina, Cartocor se asegura una amplia capacidad de acceso y respuesta a los mercados de la región y un fluido abastecimiento de su creciente volumen de actividad. La producción comprende Papel y Cartón Corrugado, tanto en forma de planchas como de cajas.

La certificación ISO 9001 conseguida en las plantas, pone de manifiesto la preocupación permanente por mantener un Sistema de Aseguramiento de la Calidad, de acuerdo a estándares reconocidos y también usados por los clientes: otra manera de hablar técnicamente el mismo idioma.

Por otro lado, y cumpliendo con el compromiso que se asume con el entorno en cada una de las plantas, los procesos han sido diseñados para producir la menor contaminación posible del medio ambiente. Los principios de ecología se ponen de manifiesto en la reciclabilidad de los productos, en el uso de tintas no contaminantes, en el tratamiento de los efluentes, y en el estricto cumplimiento de las normas ambientales que les conciernen.



Durante su accionar en el mercado Cartocor S.A. ha tenido una ideología central, una premisa que nutre el proceder de la empresa conforme a los valores que guían su conducta, desarrollando su verdadera “cultura”; una cultura que define su dinámica organizacional en la consolidación de un proyecto empresario compartido, ya que siendo una organización integrante del Grupo Arcor expresa en la vocación de “darle sabor al mundo” con las siguientes premisas:

Misión : “Dar a las personas de todo el mundo la oportunidad de gratificarse con productos de calidad a un precio justo, creando valor para nuestros accionistas, colaboradores, clientes, comunidad, proveedores y medio ambiente a través de una gestión basada en procesos sostenibles”.

Visión: “Ser la empresa N° 1 de golosinas y galletas de Latinoamérica y consolidar nuestra participación en el mercado internacional”.

Valores: Estos valores fundamentales definen la identidad y conducta:

- *Confianza*: construir relaciones basadas en la consideración personal y profesional brindando respaldo y seguridad a todos aquellos con quienes se vincula.
- *Liderazgo*: sostener una visión de largo plazo que impulsa a buscar formas innovadoras de competitividad, optimizando con creatividad e ingenio los recursos con que se dispone.
- *Respeto*: mantener una actitud prudente que orienta al crecimiento con espíritu de autocrítica y conciencia de las virtudes y debilidades.
- *Compromiso*: concebir una gestión basada en el progreso continuo, estimulando la interacción, el esfuerzo y la contribución de toda la gente hacia el logro de resultados.
- *Integridad*: asumir una conducta honesta, transparente, coherente, austera y responsable.





Arroyito, contexto local de Cartocor.



País:  Argentina

Provincia Córdoba

Departamento San Justo

Ubicación  31°25'09"S 63°03'03"O-31.41917. _____ -
63.05083Coordenadas:  31°25'09"S 63°03'03"O-
31.41917, -63.05083 ([mapa](#))

Altitud 155,70 msnm

Población 30.000 hab. (INDEC, 2001)

Gentilicio Arroyitense

Código postal X2434

Pref. telefónico 03576

Intendente Mauricio Cravero, (UCR)

Inf. oficial IFAM CBA020

- Arroyito es un ciudad del departamento San Justo en la provincia de Córdoba, ubicada sobre la Ruta Nacional 19, a 114 km al este de la capital provincial y a 95 km al oeste de la ciudad de San Francisco. Está ubicada a 31° 23' de latitud sur, 63° 4' de longitud oeste y a 155,70m de altura sobre el nivel del mar.



▪ Orígenes: El primer censo poblacional, realizado en 1778, indicó 220 habitantes, entre españoles, criollos y otros. Recién empezaba a formarse el paraje de Arroyito, circundando una capilla construida por el español José Ignacio Urquía, que albergaba en su interior una imagen de Nuestra Señora de la Mercedes. En su interior aún se conservan las lápidas de mármol que recuerdan aquellos primeros habitantes.

Ubicada en medio de frondosos montes de algarrobos y quebrachos, el implacable desmonte, necesario para utilizar estas tierras en la explotación agrícola-ganadera dio lugar a la instalación de aserraderos en las primeras décadas del siglo XX. Esta industria impulsó un crecimiento de la población, para posteriormente, como consecuencia de la desaparición de los bosques, detenerse y luego reducirse notablemente.

▪ Presente Industrial: La instalación de una fábrica de golosinas en 1951, Arcor, que rápidamente fue creciendo hasta convertirse en una reconocida empresa internacional, generó el crecimiento de la ciudad a un ritmo inusitado, pasando de alrededor de 5.000 habitantes en 1950 a 23.069 en 2005, de acuerdo al censo municipal realizado en dicho año, contando en la actualidad con 32.000 habitantes con una alta tasa de crecimiento demográfico, ubicada entre las más altas de la Argentina

Con posterioridad fueron instalándose otras empresas que aportaron al crecimiento industrial de Arroyito, en rubros tan variados como la producción de energía eléctrica, catalizadores enzimáticos, plásticos, fabricación de alimentos.

La explotación agropecuaria y ganadera hace también soporte al desarrollo económico de esta localidad. Es un centro comercial por excelencia en la zona, donde es posible encontrar diversos rubros. Esto convirtió a Arroyito en un polo comercial donde concurren personas de toda la zona a realizar sus operaciones de compra y venta y/o bancarias.

▪ Educación: Arroyito cuenta actualmente con seis escuelas primarias, cinco jardines de infantes, cuatro establecimientos secundarios, dos institutos de formación docente y una extensión áulica de la Facultad Regional San Francisco de la Universidad Tecnológica Nacional.

▪ Deportes: Arroyito es punto culminante de una prueba anual de piragüismo denominada Desafío del Xanaes. Es muy importante para la ciudad. Además se practican otros deportes como fútbol, el básquetbol, el tenis, el karate y el rugby. También cuenta con un parque municipal de Skate y Bmx. Existen varios clubes en la ciudad. El más grande e importante es el Club Deportivo y Cultural Arroyito.

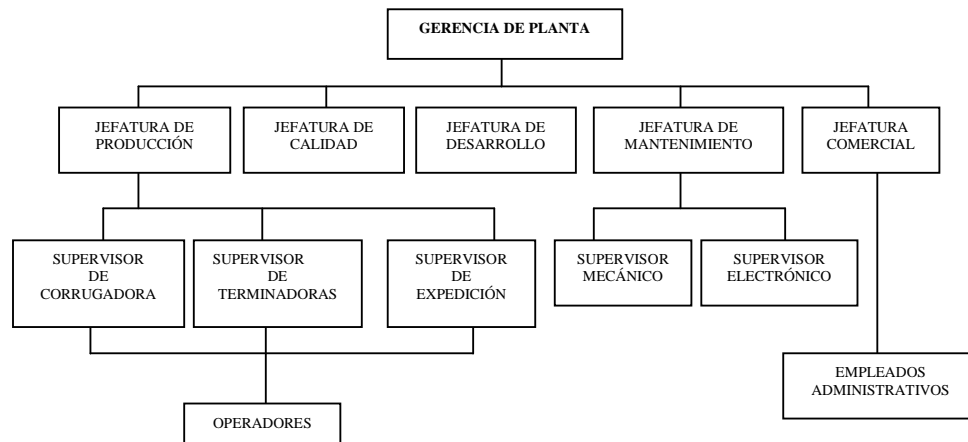


Descripción de la Empresa.

El análisis para desarrollar el Trabajo de Intervención Organizacional, se realizará en sólo una de las plantas industriales. Se eligió para ello la de Envases de Cartón Corrugado.

- Nombre: Cartocor S.A.
- Ubicación: Arroyito, Córdoba.
- Características: 2 plantas industriales; Planta de Elaboración de Papel y Planta de Envases de Cartón Corrugado.
- Actividad: Elaboración de envases de cartón corrugado. (Las principales características de este material son la Resistencia gracias al formato particular que presenta, lo que permite por ejemplo un apilado seguro de cajas y la Amortiguación que protege al contenido evitando el deterioro de productos que contiene).
- Dirección: Av. Marcelino Bernardi N° 24.
- Superficie cubierta de la Planta de Envases de Cartón Corrugado: 9.000 m².
- Distribución de Ambientes: 7.500 m² (Área Productiva); 900 m² (Área Servicios: caldera preparación adhesivos); 600 m² (Área Mantenimiento).
- Cantidad de Trabajadores: 110 Mano de Obra Directa; 30 Mano de Obra Indirecta.
- Horarios de Trabajo: 3 Turnos rotativos de Lunes a Sábados a las 14 hs. (6:00 a 14:00; 14:00 a 22:00 y 22:00 a 06:00 hs) Personal Jornal; turnos partidos 7:30 a 12:00 y 14:00 a 19:00 hs. Personal Full time.
- Puestos de Trabajo (organigrama): Gerencia de Planta, Jefaturas de Producción, Calidad, Desarrollo, Mantenimiento, Comercial; Supervisores de Corrugadora, Terminadoras, Expedición, Mecánicos, Electrónicos; Operarios y Empleados Administrativos.





▪ Descripción de los puestos operativos en el área de producción:

- Calderista / Almidonero: Tiene la función de poner en marcha y monitorear la marcha de la Caldera, a través de instrumental electrónico en un tablero de control con el objetivo de asegurar una presión de vapor en la línea de 15 Bar. La misma persona prepara en una Planta Automática el adhesivo a base de almidón que será utilizado para el pegado de los 3 papeles que conforman el cartón corrugado.

- Maquinista Corrugadora: Trabaja en la zona del Cabezal Corrugador y su principal tarea, luego de enhebrar los papeles, ajustar la cantidad de adhesivo y chequear que las temperaturas de trabajo estén correctas, es la de comandar la velocidad y la calidad del cartón corrugado que produce.

- Conductor de Autoelevador de Bobinas (Chofer): Su Principal tarea es descargar los camiones que traen las bobinas de Papel, acomodando el material en el depósito predefinido, y luego según requerimientos del programa de producción, alimentar la corrugadora con el papel definido previamente por programación de la Producción.

- Operador Doble Engomadora: Su función es ajustar la aplicación de adhesivo en el tercer papel, monitoreando las variables de temperatura, tensión de papel, y alineación del papel, para lograr un correcto pegado final del cartón corrugado.

- Encargado operador de Corrugadora: Es la persona que coordina las tareas de todos los operadores de la corrugadora, recibe los programas de producción de la oficina de programación, y en función de esto define las medidas y la órdenes de trabajo que se deben fabricar, asegurando la productividad y la calidad del producto.



- Operador Apilador: Chequea en el final de línea que las planchas de cartón salgan bien pegadas, derechas y con las medidas definidas por el programa de trabajo. Ante cualquier anomalía avisa al Maquinista y Encargado a través de un micrófono para que se pueda corregir.
 - Maquinista Terminadora: Recibe la Plancha de cartón corrugado, chequea las medidas, coloca los insumos necesarios en la máquina tales como tinta, clisé y adhesivo vinílico, coloca las medidas internas y externas de la caja, a través del cuerpo de cuchillas ranuradoras, y comienza la fabricación del producto. También es responsable por la productividad y calidad.
 - 1º Ayudante: Alimenta las planchas en una mesa con vacío, controlando las medidas y la orden de trabajo según lo que le pide la programación de la producción.
 - 2º Ayudante: Recibe fardos de 25 cajas atados automáticamente, que luego los apila según un patrón determinado por la orden de trabajo, para conformar el bulto final que será depositado en Expedición para ser entregado a los clientes.
- Selección de Personal: Coordinada por el área de RRHH de la empresa Arcor Arroyito, la tarea en sí es llevada adelante por el encargado de RRHH de Cartocor SA, la Gerencia supervisa y coordina y es quien aprueba la selección del candidato. El postulante deberá pasar un examen de aptitud física para ingresar.
 - Condiciones Edilicias: La Planta cuenta con una estructura con paredes y techo tipo Pretensa; toda el área productiva en Planta Baja y cuenta con 12 luceras de fibra de carbono para tener luz natural, aparte de las luminarias necesarias para garantizar la luz artificial.
 - Vías de Acceso: Ubicada dentro del Complejo Arcor Arroyito, comparte las calles internas asfaltadas con el resto de las Plantas del Complejo. Las distintas opciones de llegar al ingreso de la empresa son: 1) por calles internas de la ciudad, se accede a calles laterales de la empresa en donde se ubican las cocheras para automóviles y se llega a la portería caminando; 2) los empleados que utilizan para ir al trabajo la bicicleta se ven obligados a utilizar calles internas de la ciudad debido a la ubicación que posee el ciclero (en la calle Bv. Illía que es uno de los laterales de la empresa Arcor, y desde allí caminan hacia la portería por la vereda que costea la empresa y la Ruta nacional N°19; 3) por último el ingreso a cocheras por ruta nacional N°19 lo que implica, en base a nuestro análisis, un riesgo importante para los trabajadores debido a la falta de semáforos que limiten la circulación. Además se sabe que las rutas tienen una circulación permanente de gran cantidad de vehículos por lo



que el riesgo es mayor. Con respecto a este caso es importante aclarar que el empleado en cualquier recorrido que realice para llegar a su trabajo corre cierto nivel de riesgo a sufrir un accidente de tránsito por causas tales como: violación de normas de tránsito, distracciones y faltas de atención, tanto sea por parte del trabajador o de terceros. La salida o entrada de empleados con turnos partidos, de Cartocor, sumados a los de la empresa Arcor, todos empleados Full Time (7:30 a 12:00hs. y de 14:00 a 19:00 hs.) genera un aumento del tránsito vehicular de la ciudad por lo que se eleva el riesgo de accidentes en dichos horarios. Esto puede evitarse y prevenirse mediante un respeto de las normas de tránsito y también evitando salir en esos horarios en los que el riesgo es mayor si no existe una real necesidad.

- Maquinaria: Consta de 1 Máquina Corrugadora de 9,5 mts. de largo y 2,5 mts de ancho donde se fabrica el semielaborado (plancha de cartón) que luego es transportado a través de auto elevadores al sector de Terminadoras donde cuentan con 4 máquinas de las cuales 3 pueden imprimir las cajas en 3 colores y una que imprime 2 colores. Cada máquina posee las instrucciones para la correcta implementación y el manejo efectivo de la misma.

- La capacidad productiva es de 15.000.000 de cajas/mes.

- Cuenta con una caldera de 6.000 Tn/ h de capacidad de generación de vapor de 15 Bar, dicho fluido es utilizado en la corrugadora para alimentar los secadores y rolos corrugadores respectivos.

- El Aire comprimido necesario para alimentar los diferentes equipos es provisto por la Central Térmica de Arcor.

- Certificación: La Planta está certificada con las normas ISO 9000 (Gestión de calidad), ISO 14000 (Gestión ambiental), OSHAS 18000 (Gestión de seguridad y salud ocupacional), CT-PAT USA (Tratado antiterrorista), y obtuvo en Diciembre 2008 el 2° Premio TPM a la Excelencia (abarca Producción, Calidad, Accidentes laborales sin baja médica).

- Protección Personal del Trabajador: Todo el personal tiene sus EPP (Elementos de Protección Personal) según lo pide la Ley esto es: zapatos de seguridad con puntera de acero, tapones protectores endoaurales auditivos, ropa de trabajo adecuada, gorra, guantes y lentes de seguridad.

En el caso de la Protección contra Incendios, el Complejo cuenta con una red de incendio con agua a 10 Kg/cm² y cada Planta tiene los extinguidores e hidrantes correspondientes de acuerdo al tamaño.

Particularmente, la Planta de cartón posee un sistema de alarma contra incendio, detectores de humo y sprinklers sobre la zona productiva.

- Capacitación: Cuenta con un grupo llamado Pilar de Capacitación que se encarga de canalizar todas las necesidades del personal y organiza capacitaciones internas; en el caso de capacitaciones con especialistas externos se rigen según el programa Corporativo de Arcor.

- Manejo y Aplicación de Condiciones de Higiene y Seguridad: Las condiciones de Higiene y Seguridad se aplican y se monitorean a través de Auditorías Internas y Externas, dado que tanto la Planta como el Complejo Arroyito están certificados con las normas ISO 14.000 (Norma Internacional para cumplir, desarrollar e implementar un Sistema de Gestión Ambiental); OSHAS 18.000 (Norma Internacional para desarrollar e implementar un Sistema de Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional).

Además, el Complejo cuenta con un Departamento MAHPI (Medio Ambiente Higiene y Protección Industrial) que centraliza las políticas de aplicación de las diferentes Normas, y posee en cada Planta un referente que a su vez lidera un grupo de personas de Planta capacitados como: Brigadistas, para simulacros de evacuación, roles de emergencia, entre otras actividades.

Dentro de MAHPI cada Planta dispone de:

- Política del Sistema de Gestión Integral avalada por los Gerentes Generales de cada Negocio.
- Listado de Puntos de Riesgo
- Identificación y ubicación de los Riesgos Significativos
- Puestos Ambientalmente Críticos
- Listado de Impactos Ambientales
- Identificación y Ubicación de Impactos Significativos
- Plan de Emergencia
- Plan de Recuperación
- Medidas de Control
- Procedimiento Gral. de Gestión de Residuos
- Procedimiento Gral. de Manipulación de Productos Químicos Corrosivos

El MAPHI cuenta con un método para la valoración y ponderación de riesgo laborales, pero no fue facilitado por la empresa debido a la que forma parte de información confidencial.



- Riesgos de Trabajo: Existen riesgos para los trabajadores, pero están identificados y controlados a través de los listados de Puntos de Riesgo, y patrullas de Seguridad que se hacen semanalmente con personal de Planta.
- Calidad de Vida Laboral: La Calidad de vida en la Planta se sostiene manteniendo el entorno en condiciones ambientalmente correctas, con las instalaciones sanitarias, comedor, entorno de máquinas de acuerdo a lo pedido por las leyes laborales vigentes.
- Dinámica de Trabajo: El personal trabaja en 3 turnos de 8 hs. y en el caso de hacer hs. extras tienen un tope de 10 hs. diarias. En cada turno se les sirve mate cocido y galletas que se consumen en el comedor de Planta.
- Fotos del establecimiento industrial:





PRE- Diagnóstico.

A partir del acercamiento a la organización seleccionada CARTOCOR SA, Planta de Cartón Corrugado Arroyito, Córdoba, y a sus participantes activos que actuaron como informantes, se han definido diversos aspectos que dan origen a un informe aproximado sobre las problemáticas actuales de la empresa. En esta parte, se obtienen datos que permiten formular hipótesis provisorias en relación a las necesidades de la organización:

- Accidentes de trabajo en el puesto. Por ejemplo, en el puesto de chofer de autoelevador existe el riesgo de sufrir accidentes de tránsito, ya que es un vehículo que se encuentra en permanente movimiento, dentro del establecimiento industrial. También, en los puestos operativos existen equipos antiguos con mecanismos de seguridad manuales, los cuales corren el riesgo de sufrir violaciones por parte del operador.

Por otra parte, los accidentes de trabajo también son originados principalmente por actos inseguros. Por ejemplo, falta de concentración del personal en la tarea, lo cual se incrementa al regreso del período de vacaciones; falta de conciencia del personal, al intentar violar mecanismos de seguridad manuales que tienen los equipos industriales, entre otros casos.

- No uso de Elemento de Protección Personal.
- Falta de señalización de seguridad.
- Pese a la existencia de una Política sobre Higiene y Seguridad, falta rigurosidad en el cumplimiento e implementación de la misma, por parte del personal jerárquico (quien debería impartir el ejemplo) y operativo.
- La Política de Inducción del personal implementada necesita hacer mayor énfasis, cuando el personal ingresa del mercado laboral o es transferido de puesto, sobre la seguridad en el puesto, el uso de EPP, la importancia del cumplimiento de la normativa, entre otras cosas, para generar compromiso con la seguridad desde el primer contacto del empleado con la organización (inducción).
- Pese a la existencia de una Política de Capacitación del personal y una planificación anual de las mismas, se detecta la necesidad de incluir a la salud y seguridad como temática fundamental, a impartir como necesaria a todo el personal (jerárquico y operativo), para lograr sensibilización y compromiso con la seguridad individual y colectiva.

Por lo tanto, falta capacitación orientada al uso de EPP, respeto de la normativa, seguridad en el puesto, para lograr sensibilización y concientización de todo el personal de la empresa, sin hacer distinción de niveles jerárquicos.



Diagnóstico Organizacional.

Para realizar el diagnóstico organizacional, en un primer momento, se realizó una revisión de fuentes documentales para conocer en profundidad diversos aspectos formales de la empresa. Luego, se obtuvo información de conductas no verbalizadas a través de la observación directa. De manera paralela, se aplicó a todo el personal de la empresa un Cuestionario orientado a la Salud y Seguridad en el Trabajo, con el fin de obtener información primaria y definir la percepción de esta temática en los distintos niveles de la estructura (estratégico, mandos medios y operativos) posibilitando la definición de problemáticas existentes a nivel interno.

Esta primera etapa es la que se denomina recolección de datos (aplicación de instrumentos de recolección).

La segunda etapa es organización y análisis de la información, seguida por la interpretación de datos obteniendo como resultado la explicitación del diagnóstico propiamente dicho, que comprende la descripción de la organización, las inferencias acerca de la información recogida y la expresión de los problemas.

El detalle del procesamiento de datos está en el Anexo I del presente trabajo.

Las problemáticas detectadas son:

- Según encuestas realizadas, el 65% de los trabajadores de la empresa **no cumple con la normativa vigente en el establecimiento industrial** (91 personas, según análisis de datos del cuestionario que se utilizó como elemento de recolección de información). Esto genera que se produzcan accidentes de trabajo, que interrumpen el desarrollo normal de la actividad productiva y ponen en riesgo la integridad psicofísica de los trabajadores.

Los Accidentes Laborales se definen como toda interrupción en el desarrollo de un proceso en el ámbito laboral, produciendo deterioros, lesiones y/o daños visibles o no, a personas, equipos y/o al medio ambiente. Dichos accidentes pueden ser causados por actos inseguros es decir, causas humanas, actos ejecutados por el hombre que pueden ser causa o contribuir a que se produzca un accidente. Se pueden dar por una actitud indebida, por falta de conocimiento o destreza y/ o por falta de aptitud física, mental, emocional¹.

Para poder establecer cuál es la situación real de la organización en relación a los accidentes de trabajo, se comparan los registros de la misma y las estadísticas a nivel nacional.

Los índices de la Superintendencia de Riesgos de Trabajo que se toman como parámetro para establecer comparaciones con datos de la empresa, son los siguientes:

¹ Ing. Mario Medici, Lic. Susana Barrionuevo de Bustos Acuña, Abg. Eugenia Vivas, *Calidad de Vida Laboral I*, Guía de Estudio.



Cuadro 1: Indicadores Globales de Accidentabilidad según Sector Económico (1 dígito del CIU). Año 2010. Superintendencia de Riesgos de Trabajo.

Sector económico	Índice de incidencia (por mil)	Índices de gravedad		Índice de Letalidad (por cien mil casos notificados)	Índice de incidencia en fallecidos (por millón)	Trabajadores cubiertos (promedio)	Total de casos notificados	Casos con días de baja e incapacidades	Trabajadores fallecidos	Jornadas no trabajadas
		Índice de pérdida (por mil)	Duración media de las bajas (en días)							
Agricultura	100,0	3.490,6	35,1	276,7	301,7	341.343	37.230	34.129	103	1.191.497
Minería	63,7	2.212,7	35,2	284,6	203,6	49.104	3.514	3.127	10	108.654
Manufacturas	105,5	3.096,2	29,8	90,9	106,4	1.165.688	136.452	122.972	124	3.609.181
Electricidad	53,9	1.678,8	31,4	202,9	121,0	66.126	3.943	3.567	8	111.010
Construcción	148,4	4.185,9	28,3	172,1	276,8	411.791	66.234	61.126	114	1.723.710
Comercio	70,1	1.947,5	27,9	145,0	110,1	1.226.709	93.078	85.983	135	2.388.975
Transporte	87,4	2.863,6	32,9	240,1	228,7	559.697	53.320	48.938	128	1.602.739
Servicios financieros	57,0	1.662,9	29,3	138,7	86,5	844.075	52.629	48.073	73	1.403.596
Servicios sociales	47,7	1.627,1	34,3	95,9	52,7	3.281.885	180.306	156.537	173	5.340.023
Sin clasificar	172,8	4.603,1	26,7	80,5	146,3	20.504	3.727	3.544	3	94.384
Sin datos	-	-	49,8	-	-	-	333	166	-	7.912
Total	71,3	2.206,8	31,2	138,1	109,3	7.966.922	630.766	568.162	871	17.581.681

Nota: Se incluyen accidentes de trabajo, enfermedades profesionales, accidentes *in itinere* reagravaciones.



Cuadro 2: Indicadores Globales de Accidentabilidad según Sector Económico (6 dígitos del CIU. Revisión 2). Año 2010. Superintendencia de Riesgos de Trabajo.

CIU	Descripción	Trabajadores cubiertos (promedio)	Total de casos notificados		
			Total	Casos con días de baja e incapacidades	Índice de incidencia (por mil)
111112	Cría de ganado bovino	54.569	6.746	6.181	113,3
111120	Invernada de ganado bovino	7.724	950	862	111,6
111139	Cría de animales de pedigrí excepto equinos. Cabañas	670	78	67	100,0
111147	Cría de ganado equino. Haras.	1.707	169	145	84,9
111155	Producción de leche. Tambos.	7.939	1.086	945	119,0
111163	Cría de ganado ovino y su explotación lanera.	2.688	159	144	53,6
111171	Cría de ganado porcino.	1.068	145	127	118,9
111198	Cría de animales destinados a la producción de pieles.	75	6	5	66,7
111201	Cría de aves para producción de carnes.	3.367	443	409	121,5
111228	Cría y explotación de aves para producción de huevos.	3.506	411	381	108,7
111236	Apicultura.	519	45	42	80,9
111244	Cría y explotación de animales no clasificados en otra parte (incluye ganado caprino otros animales de granja y su explotación, etc.	1.607	170	160	99,6
111252	Cultivo de vid.	17.044	1.352	1.251	73,4
111260	Cultivo de cítricos.	9.339	1.003	939	100,6
111279	Cultivo de manzanas y peras.	14.513	2.434	2.325	160,2
111287	Cultivo de frutales no clasificados en otra parte.	6.019	381	358	59,5
111295	Cultivo de olivos, nogales y de plantas de frutos afines no clasificados en otra parte.	5.856	690	627	107,1
111309	Cultivo de arroz.	1.540	167	149	96,7
111317	Cultivo de soja.	13.179	1.185	1.059	80,4
111325	Cultivo de cereales excepto arroz, oleaginosas excepto soja y forrajeras no clasificados en otra parte.	18.740	1.682	1.523	81,3
111333	Cultivo de algodón.	1.382	104	84	60,8
111341	Cultivo de caña de azúcar.	4.424	379	350	79,1
111368	Cultivo de te, yerba mate y tung.	2.880	312	290	100,7
111376	Cultivo de tabaco.	13.956	774	759	54,4
111384	Cultivo de papas y batatas.	2.315	211	194	83,8
111392	Cultivo de tomates.	456	19	18	39,5
111406	Cultivo de hortalizas y legumbres no clasificadas en otra parte.	8.630	654	600	69,5
111414	Cultivo de flores y plantas de ornamentación. viveros e invernaderos.	2.285	164	153	67,0
111481	Cultivos no clasificados en otra parte.	5.188	431	399	76,9
112011	Fumigación, aspersión y pulverización de agentes perjudiciales para los cultivos	3.439	304	273	79,4
112038	roturación y siembra.	2.600	227	219	84,2
112046	cosecha y recolección de cultivos.	7.987	834	789	98,8
112054	Servicios agropecuarios no clasificados en otra parte.	14.521	1.459	1.369	94,3
113018	Caza ordinaria y mediante trampas y repoblación de animales.	92	5	4	-
121010	Explotación de bosques excepto plantación, repoblación y conservación de bosques (incluye producción de carbón vegetal, viveros de arboles forestales, etc.)	1.122	113	109	97,1
121029	Forestación (plantación, repoblación y conservación de bosques).	1.887	161	148	78,4
331112	Preparación y conservación de maderas excepto las terciadas y conglomeradas. Aserraderos. Talleres para preparar la madera excepto las terciadas y conglomeradas.	8.189	1.147	1.049	128,1
331120	Preparación de maderas terciadas y conglomeradas.	915	118	109	119,1
331139	Fabricación de puertas, ventanas y estructuras de madera para la construcción. Carpintería de obra.	2.677	385	346	129,2
331147	Fabricación de viviendas prefabricadas de madera.	353	44	41	116,1
331228	Fabricación de envases y embalajes de madera (barriles, tambores, cajas, etc.).	756	106	104	137,6
331236		18	2	2	112,1
331910	Fabricación de ataúdes.	352	56	52	147,7
331929	Fabricación de artículos de madera en tomerías.	230	33	31	134,7
331937	Fabricación de productos de corcho.	113	43	31	273,7
331945	Fabricación de productos de madera no clasificados en otra parte.	6.033	805	721	119,5
332011	Fabricación de muebles y accesorios (excluye colchones) excepto los que son principalmente metálicos y de plástico moldeado.	9.216	1.165	1.081	117,3
332038	Fabricación de colchones.	3.058	438	401	131,1
341118	Fabricación de pulpa de madera.	1.995	166	108	54,1
341126	Fabricación de papel y cartón.	4.956	758	685	138,2
341215	Fabricación de envases de papel.	1.629	251	231	141,8
341223	Fabricación de envases de cartón.	5.156	824	784	152,1
341916	Fabricación de artículos de pulpa, papel y cartón no clasificados en otra parte.	9.096	1.137	1.032	113,5
342017	Impresión excepto de diarios y revistas, y encuadernación.	13.933	1.144	1.076	77,2
342025	Servicios relacionados con la imprenta (electrotipia, composición de tipo, grabado, etc.).	3.986	353	324	81,3
342033	Impresión de diarios y revistas.	8.981	408	371	41,3
342041	Edición de libros y publicaciones. Editoriales con talleres propios.	6.566	253	231	35,2
351113	Destilación de alcoholes excepto el etílico.	30	-	-	-
351121	Fabricación de gases comprimidos y licuados excepto los de uso domestico.	985	49	42	42,6
351148	Fabricación de gases comprimidos y licuados para uso domestico.	48	2	2	41,5
351156	Fabricación de tanino.	627	32	31	49,4
351164	Fabricación de sustancias químicas industriales básicas excepto abonos, no clasificados en otra parte.	2.502	207	187	74,7
351210	Fabricación de abonos y fertilizantes incluidos los biológicos.	561	37	35	62,4
351229	Fabricación de plaguicidas incluidos los biológicos.	3.948	196	151	38,2
351318	Fabricación de resinas y cauchos sintéticos.	1.609	127	112	69,6
351326	Fabricación de materias plásticas.	3.877	329	312	80,5
351334	Fabricación de fibras artificiales no clasificadas en otra parte excepto vidrio.	290	38	38	131,2
352128	Fabricación de pinturas, barnices, lacas, esmaltes y productos similares y conexos.	4.683	370	339	72,4
Total		5.686.599	445.047	403.490	71,3

Nota: Se incluyen accidentes de trabajo, enfermedades profesionales, accidentes *in itinere* y reagravaciones.
No se incluyen los casos clasificados en CIU revisión 3.



Los datos sobre accidentes de trabajo registrados en Cartocor en el año 2011 son los siguientes:

CARTOCOR ARROYITO													
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT	OCTUB	NOV	DIC	TOTAL
ACCIDENTES EN PLANTA	0	0	1	1	1	2	1	1	3-	2.	-	-	TOTAL 12 C/B
DÍAS PERDIDOS	-	-	-	-	12 D/ 96 HS	25 D/ 200 HS	-	-	9 D/ 75 HS	7 D/ 56 HS	-	-	53D / 424 HS

Del total de 12 accidentes:

- 5 Accidentes en órganos visuales (ojos), por partículas que se desprenden del cartón al momento de su corte, las cuales saltan a los ojos de manera frontal o lateral. Esto ocurrió debido a que el operador del puesto no utilizó sus anteojos de seguridad, como medio de protección.

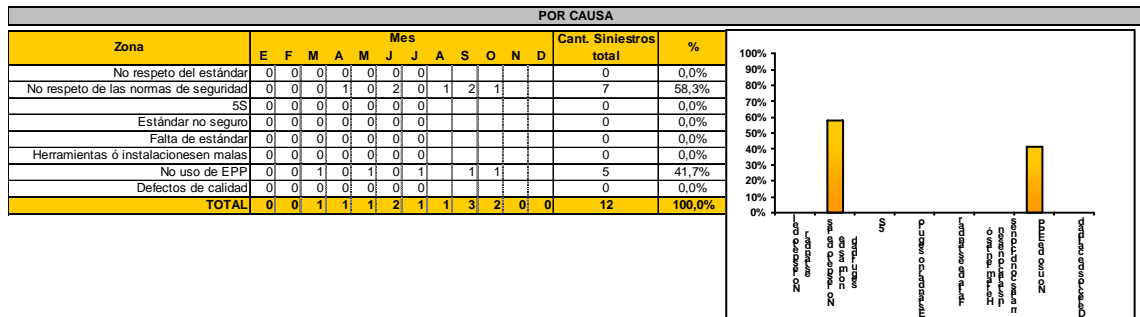
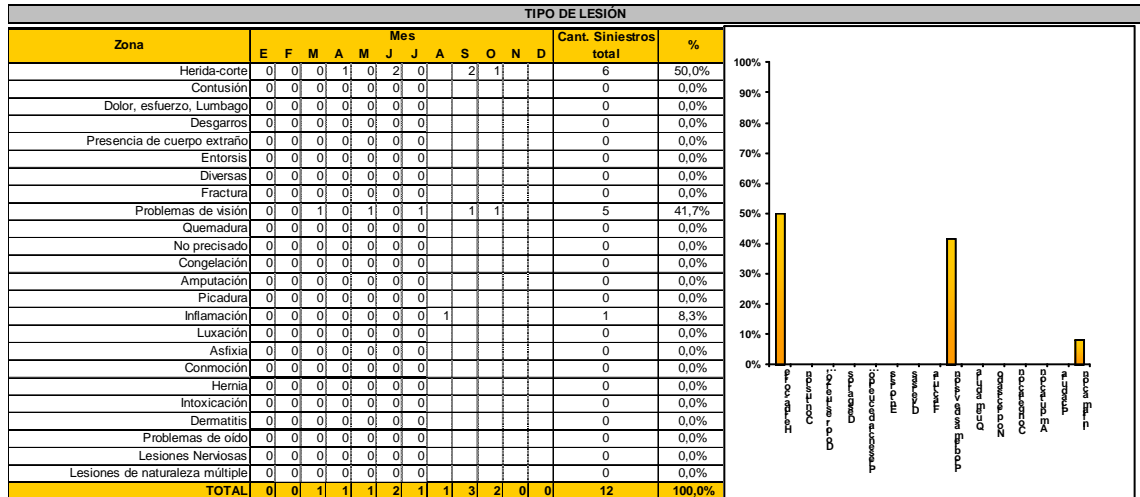
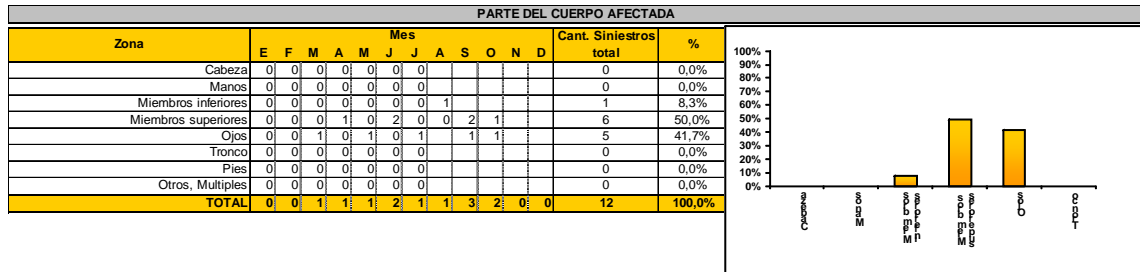
Esto justifica con datos concretos y reales el problema detectado a nivel de pre- diagnóstico relacionado al no uso de anteojos de seguridad como EPP que sufre la empresa.

El segundo error fue de los supervisores, quienes no estaban controlando que los integrantes de su equipo de trabajo contaran con sus EPP al momento de ejecutar su trabajo. Esto justifica con datos concretos y reales el problema detectado a nivel de pre- diagnóstico relacionado a la falta de rigurosidad en la implementación de la política de higiene y seguridad.

- 6 accidentes en miembros superiores (manos), por atrapamiento en equipos industriales, ya que se violan mecanismos de seguridad manuales por parte del operador.

Esto justifica que la principal causa de accidentes definida a nivel de pre- diagnóstico sean los actos inseguros. De igual manera, esta situación justifica la falta de sensibilización y concientización con la salud y seguridad del personal del establecimiento industrial, lo cual hace que no se respete la normativa de seguridad vigente en el mismo.

- 1 accidente vehicular, generado por la imprudencia del conductor de autoelevador, que al no respetar la señalización (zona de circulación, velocidad máxima), atropelló a un peatón (compañero), el cual sufrió golpes en miembros inferiores. Esto justifica el problema detectado a nivel de pre- diagnóstico relacionado a los accidentes de trabajo.



Para poder establecer una comparación con los índices de accidentabilidad de la SRT, es necesario determinar los siguientes indicadores:

ÍNDICE DE INCIDENCIA: $(N^{\circ} \text{ de accidentes/cantidad de trabajadores}) * 100 = 12/140 * 1000 = 85,7\%$.

Este porcentaje demuestra los trabajadores que han sufrido accidentes en el año 2011.

ÍNDICE DE GRAVEDAD: $\text{días de trabajo perdidos por accidente}/n^{\circ} \text{ de accidentes} = 53/12 = 4,4\%$ (multiplicando x 1000 estarían en un número de **4410**, acorde al valor de tabla anterior). Este porcentaje demuestra el promedio de días perdidos por cada accidente, es decir la duración media de los días de baja médica.



Analizando los resultados de la organización, se puede determinar que en Cartocor, los índices están dentro de la estadística media nacional de accidentabilidad que establece la SRT por sector económico. Sin embargo, esta problemática se hace presente anualmente en el establecimiento industrial, por lo cual se considera necesario definir una tendencia hacia 0 (cero) accidentes laborales, orientada a la reducción gradual de los mismos para incrementar la calidad de vida laboral, en base al compromiso con la salud y seguridad.

Si se lograra reducir el porcentaje de trabajadores que incumple la normativa vigente (actualmente es el 65%, 91 personas), mediante capacitaciones sobre salud y seguridad, para sensibilizar y crear conciencia e influir sobre el comportamiento, se conseguirán acciones seguras del personal.

De esta manera, un cambio en la conducta fundamentado en el conocimiento es altamente probable que genere una reducción paulatina (ya que los cambios en la conducta son graduales y llevan mucho tiempo) de accidentes de trabajo, orientada al cumplimiento de la tendencia de cero accidentes de trabajo en Cartocor SA.

▪ **Los accidentes de trabajo se dan principalmente por actitudes indebidas del personal** (80% de los trabajadores lo manifiesta de esta manera, lo que equivale a 112 personas, según análisis de datos del cuestionario que se utilizó como elemento de recolección de información), las cuales se agudizan al regreso del período de vacaciones donde se percibe, por parte de los supervisores, una considerable falta de concentración del trabajador en la tarea.

Esto se da también en los días previos al comienzo de las vacaciones ya que, al estar ansiosos y pensando en que ya llegan las vacaciones, su atención no está centrada en la tarea.

Se suma a esto la existencia de equipos antiguos con mecanismos de seguridad manuales, que facilitan la violación de los mismos por parte del operador.

Finalmente, existen vehículos en permanente movimiento (autoelevadores), por lo que la imprudencia del conductor de no respetar la señalización (estandarizada para plantas industriales: zona de circulación, velocidad máxima) puede generar un accidente (atropellar a un peatón: compañeros, visitas).

También puede suceder a la inversa, la imprudencia del peatón por no respetar las sendas peatonales demarcadas en la planta con líneas blancas (diferentes al espacio de circulación de autoelevadores que está demarcado con líneas amarillas) lo expone a un riesgo de accidente.

Estos son algunos ejemplos de actitudes indebidas de las personas integrantes del establecimiento industrial, que ayudan a entender el por qué de la situación diagnosticada de manera inicial: accidentes de trabajo que se generan principalmente por actos inseguros.



▪ **La falta rigurosidad en el cumplimiento e implementación de la Política de Higiene y Seguridad** existente en la organización (por parte del personal jerárquico y operativo) para tener un accionar acorde a las exigencias legales vigentes en la Argentina, se debe principalmente a la falta de compromiso de los altos directivos de la organización con las acciones tomadas por recursos humanos, en relación a la sensibilización y concientización del personal en materia de Salud Ocupacional.

El 85% de los encuestados (119 trabajadores, según análisis de datos del cuestionario que se utilizó como elemento de recolección de información) manifestaron que no ven a sus jefes y a los niveles superiores de la empresa como ejemplos a seguir, ya que no utilizan los EPP ni respetan las normas. Al no contar con el apoyo de los niveles superiores de la empresa, quienes deben ser los pioneros de cualquier acción, es imposible que se llegue a los niveles bajos de la empresa con el nivel de compromiso deseado.

La falta de sensibilización y conciencia con respecto a la normas de higiene y seguridad se verifica en los actos inseguros del personal, lo cual justifica con datos reales que se consideren la principal causa de accidentes de trabajo detectada en la empresa a nivel de pre- diagnóstico. Se puede agregar que según un estudio realizado en el Instituto Estadounidense de Ingenieros de Planta “los resultados demostraron una correlación directa entre el aumento del compromiso de la dirección y la reducción del número de accidentes”².

▪ **El no uso de Elementos de Protección Personal (EPP), específicamente de anteojos de seguridad** por parte de los operadores genera un riesgo potencial para su salud, pese a que se garanticen las condiciones de seguridad por parte de la empresa. El 75% del personal (105 trabajadores, según análisis de datos del cuestionario que se utilizó como elemento de recolección de información) manifiesta que el no uso de anteojos de seguridad, es porque molesta su uso y consideran que no ayudan para la prevención.

En Cartocor se requiere del uso de anteojos de seguridad, ya que protegen a la persona de partículas que se desprenden del cartón al momento de su corte, las cuales pueden saltar a los ojos de manera frontal o lateral.

Los EPP no son el único medio ni debe ser el primero en la cadena de medidas elaboradas por el higienista a los efectos de minimizar riesgos. Debe ser el último eslabón de esta cadena.

Citando al Art. 190.- de la Ley de Higiene y Seguridad Laboral N° 19.587: "Los equipos y elementos de protección personal, deberán ser proporcionados a los trabajadores y utilizados por éstos, mientras se agotan todas las instancias científicas y técnicas tendientes a la aislación o eliminación de riesgos".

Analizando la causa principal del no uso de EPP visuales y consultando a los especialistas en seguridad de planta, gerentes y supervisores, los anteojos son los óptimos en relación al riesgo al que

² Jeffrey Pfeffer, When It comes to “Best Practices” – Why Do Smart Organizations Occasionally Do Dumb Things. Organizacional Dynamics. Verano de 1996. PP 34-44.



está expuesto el trabajador. Pero existe un problema a nivel cultural basado en “a mí no me pasa, tengo cuidado; además no hay riesgo” hasta que pasa un accidente.

No existe el hábito de uso de EPP para prevenir cuando no se ven riesgos graves para la salud.

La valoración que se le da a la palabra gravedad en este caso, es el determinante para utilizar o no los EPP.

El conocimiento fundamentado será el medio al que se deberá recurrir para generar un cambio real en el pensamiento y accionar del personal.

▪ Pese a la existencia de una Política de Inducción del personal, **se define la necesidad de hacer mayor énfasis y desarrollo sobre temas relacionados a la seguridad en el puesto, el uso de EPP, la importancia del cumplimiento de la normativa, cuando el personal ingresa del mercado laboral o es transferido de puesto**, para generar compromiso con la seguridad desde el primer contacto del empleado con la organización (inducción).

El 90 % del personal (126 trabajadores, según análisis de datos del cuestionario que se utilizó como elemento de recolección de información) manifestó que no recibió inducción sobre salud y seguridad al momento de ingresar a la organización. Esto implica que no se brinda un primer acercamiento a la seguridad a nivel organizacional ni en el puesto de trabajo específico, lo que genera un accionar sin compromiso y conciencia.

Actualmente, en todo ingreso de personal, el área de RRHH de Cartocor presenta a la organización, realiza trámites administrativos y contractuales, hace entrega de EPP y ropa de trabajo, y el supervisor le explica cómo hacer la tarea. La temática sobre seguridad industrial se explica de manera superficial, sin un manejo profundo de temas como uso de EPP, normas de seguridad, respeto de estándares, entre otros.

El personal que es transferido de puesto, no recibe una nueva inducción sobre seguridad en el puesto, ya que se da por sentado que conoce las normas del establecimiento industrial. Pero lo que no se considera es que la seguridad de ese nuevo puesto pueda ser diferente a la de su puesto anterior. Por lo que es sumamente necesaria una inducción al puesto nuevo.

Lo que falta es que, en ese primer contacto con la empresa, los trabajadores vean el peso y la importancia que tiene la seguridad para el buen funcionamiento de la misma.

Esto sólo es posible cuando se imparten conocimientos fundados, que le permitan a la persona comprender el impacto de la seguridad, individual y colectiva, para actuar en consecuencia.

Es fundamental que se entienda que deben trabajar seguros en su puesto, que deben cuidarse a ellos mismos y a sus compañeros.

La inducción y orientación sobre salud y seguridad al ingreso y al momento que se genera una transferencia de puesto, es fundamental como inversión a largo plazo para la concientización y el compromiso de todo el personal.



Por dicho motivo es muy importante que en la inducción participen, además de RRHH, los supervisores, quienes deben acompañar y apoyar a la persona, deben explicar sobre el respeto de normas, uso de EPP, señalización, estándares, entre otros aspectos, y deberán reforzar estos conceptos diariamente, no sólo con el personal ingresante sino con todo su equipo de trabajo, para lograr que la seguridad se convierta en un hábito.

En resumen, revisando la política de inducción y su correspondiente programación anual, se observó la necesidad de hacer mayor énfasis sobre la seguridad en el puesto, el uso de EPP, la importancia del cumplimiento de la normativa, respeto de estándares, señalización, cuando el personal ingresa del mercado laboral o es transferido de puesto, para generar compromiso con la seguridad desde el primer contacto con la organización.

- Pese a la existencia de una Política de Capacitación del personal y una planificación anual de las mismas, **se detecta la necesidad de incluir a la salud y seguridad como temática fundamental de capacitación**, a tratar con la profundidad que amerita por su impacto a nivel organizacional, y a impartir como necesaria a todo el personal (jerárquico y operativo), para lograr sensibilización y compromiso con la seguridad individual y colectiva.

Considerando que el 65% de los trabajadores manifestaron no respetar las normas de seguridad (91 personas, según análisis de datos del cuestionario que se utilizó como elemento de recolección de información) y que el 61% (85 trabajadores) manifestaron no recibir capacitaciones en materia de Salud y Seguridad Laboral, es que se estima que existe una falta de compromiso por parte del personal del establecimiento industrial con la normativa legal, con la seguridad, con el uso de EPP, con su salud y la de sus compañeros. Al existir una falta de sensibilización y concientización en materia de higiene y seguridad, es lógico que exista falta de compromiso. Esta falta de compromiso se manifiesta en los accidentes de trabajo que se generan, en los actos inseguros, en el no uso de EPP, en la falta de respeto a la normativa vigente.

Por lo tanto, falta capacitación orientada a salud y seguridad, esto es: uso de EPP, respeto de la normativa, seguridad en el puesto, respeto de estándares, señalización, para lograr sensibilización y concientización de todo el personal de la empresa, sin hacer distinción de niveles jerárquicos.

La sensibilización/ concientización es el primer paso para despertar sensibilidad y crear conciencia con el fin de lograr el compromiso de la persona.

Para ello, es fundamental que se brinde capacitación permanente, donde se incluyan conocimientos teóricos, fotografías de accidentes y estadísticas que tengan un alto impacto y sensibilicen a la persona. Esto es para fortalecer el conocimiento técnico necesario que permita un mejor desempeño de las actividades laborales, incrementar la seguridad y a su vez, posibilitar el desarrollo integral de la persona y de la organización.



Igual importancia tiene la comunicación visual, que por medio de carteles imágenes algunas consecuencias de accidentes, le recuerdan a la persona la importancia del respeto hacia las normas, el uso de EPP, respeto de estándar, entre otros.

El resultado de brindar conocimiento es contar con fuerza laboral consciente de su accionar, en pos de un ambiente sano y seguro, donde todos cuidan su propia salud y a la de sus compañeros, fomentando así la calidad de vida laboral.

- El 70% del personal (98 trabajadores, según análisis de datos del cuestionario que se utilizó como elemento de recolección de información) manifestó que **no reciben información sobre prevención de accidentes mediante carteles.**

En el establecimiento industrial sólo se observaron carteles que indican salidas de emergencias, señalización vial, ubicación de matafuegos y de elementos para realizar primeros auxilios.

Lo que falta es señalización de seguridad que refuerce la prevención de accidentes, como ser: obligación de uso de EPP, respeto de la normativa para cuidar la salud y la de los compañeros, utilización de indumentaria obligatoria y carteles de advertencia de riesgos. Es decir, carteles de seguridad que contribuyan a crear conciencia y compromiso con la seguridad.



Propuestas para la Intervención.

Metodología de Trabajo

En primera instancia, se ha decidido llevar adelante un *Proyecto de Intervención Organizacional*.

El Diseño a seguir será *No Experimental de tipo Transversal*, es decir el estudio se realizará sin la manipulación intencional de variables; la observación de los fenómenos se da en su ambiente natural y la recolección de datos se produce en un único momento.

Para la etapa de Recolección de Datos, se ha definido aplicar un *Enfoque Mixto*, es decir la combinación del enfoque cualitativo y cuantitativo en distintos momentos de la investigación. Esto es para obtener fundamentos teóricos-empíricos que serán demostrados con ponderaciones de tipo estadísticas. Dentro de este enfoque, se ha seleccionado un *Diseño en Paralelo*: se recolectarán al mismo tiempo y de manera independiente, datos cuantitativos y cualitativos; de los resultados de ambos se realizarán interpretaciones sobre el problema a investigar.

Los Instrumentos de recolección de Información, seleccionados en base a la naturaleza del problema, del tiempo y de los recursos disponibles, que se aplicarán son:

- *Revisión de fuentes documentales*: antecedentes fundacionales, organigrama, estructura normativa, explicitación de la visión, misión, objetivos; estadísticas de procesos, entre otros aspectos.
- *Información de conductas no verbalizadas, ni expresadas de manera escrita, logradas a través de la técnica de observación*: ubicación, instalaciones, medio ambiente de trabajo, comunicaciones informales.
- *Aplicación de estímulos estructurados y semi- estructurados*: cuestionarios de Auditoría.

Para llevar a cabo estos procedimientos instrumentales, se apeló a lo siguiente:

- En un primer momento, se realizó una revisión de fuentes documentales para conocer en profundidad diversos aspectos formales de la empresa.
- Luego, se obtuvo información de conductas no verbalizadas a través de la observación directa.
- De manera paralela a la observación directa, se aplicó un Cuestionario orientado a la Salud y Seguridad en el Trabajo, con el fin de obtener información primaria y definir la percepción de esta temática en los distintos niveles de la estructura (estratégico, mandos medios y operativos) y poder así detectar, gracias al contacto directo con el personal, problemáticas existentes a nivel interno. Al personal operativo se le entregaron cuestionarios en formato papel para que sean completados mientras que, al personal de nivel medio y a los altos ejecutivos de la empresa se aplicaron las mismas preguntas del cuestionario pero en un formato de entrevista semi- estructurada.



Justificación de la Intervención

Si se logran revertir las deficiencias en aspectos relacionados a la Salud y Seguridad Laboral, presentes en Cartocor SA, las cuales ponen en riesgo la integridad psicofísica de los trabajadores y la calidad de vida laboral, se agregará valor a esta organización desde la gestión de recursos humanos.

Ayudar a mejorar a la empresa en relación a las problemáticas detectadas es importante debido a la trascendencia de los temas que ellas implican. Se detalla a continuación su importancia lo cual justifica la intervención organizacional:

- **Accidentes Laborales:** el impacto que produce un accidente laboral repercute de manera directa sobre la persona afectada, sobre su integridad psicofísica y sobre sus pares, lo cual trasciende a su entorno familiar, generando diversas alteraciones a nivel emocional y actitudinal.

Esta situación no sólo logra expandirse al entorno específico del trabajador, sino también a la sociedad de la cual es parte.

Además, todo accidente laboral tendrá un impacto negativo en el rendimiento del resto del personal, lo cual deriva en la disminución de la productividad, del desarrollo organizacional, y en problemáticas interdepartamentales.

Por lo tanto, es importante tomar conciencia sobre el impacto de un accidente, para poder reducir las causas que pueden generarlo.

La inducción y capacitación son herramientas de gestión fundamentales.

El registro de accidentabilidad de la empresa debe ser conocido por el personal y revisado por los especialistas en Higiene y Seguridad para verificar que se encuentren los indicadores dentro de los parámetros definidos por la SRT para el sector económico al cual pertenece la empresa.

Debe existir una interrelación permanente entre Recursos Humanos y Seguridad, ya que a través del trabajo conjunto y solidario es que se llegará al cumplimiento de metas, para la mejora continua.

El impacto de un accidente sobre la integridad psicofísica de la persona, su familia y la organización es lo que justifica la necesidad de reforzar el compromiso con la salud y seguridad. Esto es para hacer posible la tendencia de 0 (cero) accidentes laborales, la cual está orientada a la reducción gradual de los mismos para incrementar la calidad de vida laboral, en base al compromiso con la salud y seguridad.

- **Actos inseguros como principal causa de accidentes laborales:** los actos inseguros al ser fallas, olvidos, errores u omisiones que hacen las personas al realizar un trabajo, tarea o actividad pueden ponerlas en riesgo de sufrir un accidente.



Se consideran causas humanas, actos ejecutados por el hombre que pueden ser causa o contribuir a que se produzca un accidente. Se pueden dar por una actitud indebida, por falta de conocimiento o destreza y/ o por falta de aptitud física, mental, emocional³.

El artículo 10 de la Ley de Higiene y Seguridad 19557, establece como obligaciones del trabajador: “sin perjuicio de lo que determinen especialmente los reglamentos, el trabajador estará obligado a:

- a) cumplir con las normas de higiene y seguridad y con las recomendaciones que se le formulen referentes a las obligaciones de uso, conservación y cuidado del equipo de protección personal y de los propios de las maquinarias, operaciones y procesos de trabajo;
- b) someterse a los exámenes médicos preventivos o periódicos y cumplir con las prescripciones e indicaciones que a tal efecto se le formulen;
- c) cuidar los avisos y carteles que indiquen medidas de higiene y seguridad y observar sus prescripciones;
- d) Colaborar en la organización de programas de formación y educación en materia de higiene y seguridad y asistir a los cursos que se dictaren durante las horas de labor”.

Es fundamental tomar el tema con seriedad, y comenzar a sensibilizar para comprometer al personal en relación al respeto de normas de seguridad e higiene para lograr que cada trabajador cuide su salud y la de sus compañeros en pos del incremento de la calidad de vida en el trabajo y de un ambiente laboral seguro, que posibilite el desarrollo individual, grupal y organizacional. De lo contrario, se ve comprometida la integridad psicofísica de toda persona perteneciente a la organización.

La gravedad que significa que se generen accidentes por actos inseguros, es lo que justifica la necesidad de sensibilizar, concientizar y capacitar a todo el personal, sobre la importancia a nivel individual y organizacional del respeto hacia las normas de seguridad vigentes en la empresa y el desarrollo de mejores hábitos para preservar la salud de cada persona.

▪ **Importancia de la dirección de la empresa, para generar compromiso hacia la salud y seguridad, de niveles inferiores:** quizás la función más importante de un programa de seguridad entre otras, sea motivar a gerentes, supervisores y subordinados para que estén conscientes de las cuestiones de seguridad.

Si los gerentes y supervisores son incapaces de demostrar su conciencia en este punto, es muy difícil esperar que los subordinados lo hagan.

Por dicho motivo, pese a que existen políticas en la organización sobre salud y seguridad, falta rigurosidad en el cumplimiento e implementación de la misma.

³ Ing. Mario Medici, Lic. Susana Barrionuevo de Bustos Acuña, Abg. Eugenia Vivas, *Calidad de Vida Laboral I*, Guía de Estudio.



La causa principal de esta situación es la falta de apoyo que se obtiene desde la cúpula directiva con acciones de RRHH, las cuales tienen como fin principal crear conciencia y compromiso con la salud y seguridad de todo el personal miembro de la organización.

El conocimiento y toma de conciencia de los supervisores y gerentes, en relación a que deben ser los pioneros de cualquier acción que se emprenda para la mejora, es la pieza fundamental para lograr resultados exitosos.

Sin su ejemplo en el accionar cotidiano en la organización, resulta muy complejo lograr cambios a nivel de la conducta de los niveles operativos, ya que no perciben un fuerte compromiso con la salud y seguridad desde los altos niveles de la empresa.

Concientizar, mediante un despliegue escalonado de acciones, desde la Alta Dirección (quien debe comprender la importancia de su compromiso con la salud y seguridad en el trabajo, para lograr predicar con el ejemplo y generar el compromiso de los niveles inferiores) hasta los niveles operativos, es lo que justifica la necesidad de brindar capacitación sobre salud y seguridad a todo el personal (jerárquico y operativo).

▪ **Orientación e Inducción del personal, sobre salud y seguridad laboral:** la inducción es el proceso formal para familiarizar a los empleados de reciente ingreso con la organización, sus puestos y unidades de trabajo.

Los beneficios que trae aparejado este importante proceso son: menor rotación, aumento de la productividad, mejora de la moral de los empleados, costos más bajos de reclutamiento y capacitación, facilita el aprendizaje, reduce la ansiedad, reduce el número de accidentes, entre otros.

La inducción está diseñada para influir en las actitudes de los empleados respecto al puesto y a su papel en la organización, es por eso que debe incluir a la Salud y Seguridad en este proceso.

Esta importancia justifica su realización en toda empresa, ya que presenta los temas valorados por la institución desde el primer contacto. De igual manera, es necesario mantener actualizados y reorientados en cuanto a esta temática a los empleados actuales y a aquellos que van a ser transferidos de puesto.

Para lograr un programa bien integrado, es fundamental la cooperación entre el personal de línea y el administrativo: RRHH debe coordinar las actividades de inducción e informar sobre condiciones de contratación, compensaciones, prestaciones, y otras áreas que no están directamente bajo la dirección de un supervisor.

El supervisor, por su parte, tiene un rol fundamental en la inducción, ya que debe presentar al nuevo ingresante, acompañarlo y explicarle su función, los EPP obligatorios y todas las normas de seguridad del puesto.



Además, el reforzamiento diario del respeto por la seguridad, por parte del supervisor hacia sus trabajadores se transforma en un componente fundamental para reducir accidentes, crear conciencia y hacer de la seguridad un hábito saludable de todo el personal.

La importancia de orientar e inducir a toda persona ingresante o transferida sobre salud y seguridad laboral, para generar compromiso desde el primer acercamiento a la organización, es lo que justifica su implementación para mejorar y agregar valor al sistema organizacional.

▪ **Capacitación del personal en salud y seguridad:** la ley de Higiene y Seguridad fue diseñada para proteger la salud y seguridad de los empleados. Es importante el conocimiento de la misma para su aplicación comprometida.

Por dicho motivo, resulta indispensable la aplicación desde RRHH, en colaboración de especialistas en seguridad industrial, altos directivos y mandos medios de la empresa, de herramientas de gestión como la capacitación, capaz de sensibilizar y concientizar de manera paulatina, para lograr el compromiso del personal con la seguridad propia y de los compañeros.

Si bien las medidas disciplinarias pueden obligar a las personas a trabajar de forma segura, se sabe que la forma más eficaz de aplicar las reglas es cuando los empleados voluntariamente obedecen y promueven las disposiciones y procedimientos para la seguridad.

Esto se logra con capacitación sobre salud y seguridad. La capacitación desempeña una función central en la alimentación y el refuerzo de las capacidades, por lo cual se ha convertido en la parte de la columna vertebral de la instrumentación de estrategias.

Sensibilizar, concientizar y capacitar a todo el personal, sobre la importancia a nivel individual y organizacional del respeto hacia las normas de seguridad y el desarrollo de mejores hábitos para preservar la salud de cada persona, es lo que justifica la inversión en capacitación para agregar valor al sistema organizacional.

En el diagnóstico organizacional se detectaron algunas problemáticas, en función de ello, se decide comenzar con la definición de un módulo de capacitación sobre salud y seguridad, para sensibilizar y concientizar a todo el personal miembro de la empresa, en pos de un cambio. Este programa será incorporado al plan de capacitación anual de la empresa.

La formación y la educación son elementos centrales de todo programa de seguridad, que debe iniciarse con la difusión desde los altos niveles directivos, no sólo de los objetivos del programa, sino de información acerca de los progresos realizados hacia el logro de los mismos, medidos sobre la base de los registros y la contabilidad de costes. La educación, que entraña un conocimiento más general de la naturaleza de un peligro y de los métodos para reducirlo, produce resultados positivos, especialmente cuando subsisten dudas sobre los factores individuales de riesgo. La mayor conciencia



del riesgo induce a los trabajadores a prevenirlo identificando la exposición al mismo y modificando los procedimientos. Análogamente, el conocimiento del mecanismo generador de las molestias lumbares puede hacer que los trabajadores eviten algunos movimientos potencialmente peligrosos y los sustituyan por métodos de trabajo más seguros.

La formación es tan necesaria para los directivos y supervisores como para los trabajadores si quieren comprender en profundidad sus obligaciones y responsabilidades y aumentar sus conocimientos de los peligros potenciales. Es preciso facilitar a cada trabajador unas instrucciones claras, inequívocas y vinculadas a los procesos que incrementen la seguridad en el trabajo.

Cada trabajador debe conocer perfectamente los riesgos inherentes a cada operación, así como los probables efectos de la exposición a los agentes tóxicos y físicos. Además, directivos, supervisores y trabajadores deben conocer por igual los medios de reducir las pérdidas cuando se produce un accidente.

La comunicación para la promoción de la seguridad es otro desafío para lograr reforzar aspectos importantes, ofrecidos al personal mediante capacitaciones, para el desarrollo de la actividad laboral de manera segura y saludable.

▪ **Incentivos para la promoción de la salud y seguridad:** los incentivos se ofrecen para motivar a los empleados que operan con seguridad. Establecer un vínculo entre objetivos de salud y seguridad a lograr de manera grupal y un estímulo que premie dicho comportamiento, hace despertar la motivación de las personas en relación a lograr un trabajo sólido y conjunto para llegar al premio y a su vez sienten reconocimiento por parte de la empresa hacia su calidad de vida dentro del establecimiento industrial.

Esto motiva a trabajar de manera grupal por la seguridad dentro de la organización.

Una tendencia clara de la administración estratégica de compensaciones es el crecimiento e incorporación de los planes de incentivos para empleados de toda la organización.

Estos programas fijan un umbral de desempeño (una base para el nivel de desempeño) que el grupo de empleados deben alcanzar a efectos de calificar para los pagos variables.

Según un especialista en compensaciones “el umbral de desempeño es el nivel mínimo que debe alcanzar un empleado a efecto de calificar para un pago variable”.⁴

Estos planes crean un entorno operativo que predispone a asumir una filosofía de compromiso compartido en razón de que cada uno de los empleados hace su aporte al desempeño y al éxito de la organización.

Las ventajas que aportan los planes de incentivos son:

⁴ Sam T Johanson, Plan Your Organization's Reward Strategy through Pay-for-Performance Dynamics. Compensation and Benefits Review 30, número 3. Mayo- Junio 1988. Pp 67-72.



- Los incentivos enfocan los esfuerzos de los empleados en metas específicas de desempeño. Proporcionan una motivación verdadera que produce importantes beneficios para el empleado y la organización.
- Los pagos de incentivos son costos variables que se enlazan con el logro de resultados. Los salarios base son costos fijos que en gran medida carecen de relación con el rendimiento.
- Los incentivos impulsan el trabajo en equipo cuando los resultados se basan en resultados del equipo.
- Los incentivos son una forma de distribuir el éxito entre los responsables de generarlo.

La aplicación de incentivos estimula el interés de las personas por la seguridad y promueven un comportamiento más seguro en el trabajo.

En el diseño de los programas de incentivos se debe prever la posibilidad de que los compañeros presionen en favor de la prevención de accidentes.

Por consiguiente, el programa no sólo debe promover el interés de cada operario por su seguridad individual, sino también inducirlo a influir en sus compañeros a trabajar por la disminución de los accidentes.

En los entornos industriales, este objetivo se consigue estableciendo una recompensa por el historial de seguridad del equipo de trabajo.

Ciertamente, las primas colectivas fomentan el espíritu de competición por la obtención de la recompensa colectiva. Esto es lo que justifica la aplicación de incentivos grupales para incentivar y premiar al personal que respeta y se compromete con la seguridad propia, de sus compañeros y de la organización en general.

▪ **Elementos de protección personal (EPP):** se define como elemento de protección personal a cualquier equipo cuya finalidad es ser llevado o sujetado por el trabajador, para que le proteja de uno o varios riesgos que puedan amenazar su seguridad o su salud en el trabajo.

Para combatir los riesgos de accidentes y perjuicios para la salud, resulta prioritaria la aplicación de medidas técnicas y organizativas destinadas a eliminar los riesgos en su origen o a proteger a los trabajadores mediante disposiciones de protección colectiva. Cuando estas medidas se revelan insuficientes, se impone la utilización de equipos de protección individual para prevenir los riesgos residuales ineludibles.⁵



Por la importancia de los EPP para el desarrollo de la actividad laboral de manera segura y saludable, resulta fundamental la sensibilización, concientización y capacitación de todos los trabajadores en esta

⁵ Ing. Susana Pérez Zorrilla, *Elementos de Protección Personal*, Página 1 de 24. Universidad Nacional de Córdoba, Facultad de Matemática, Astronomía y Física. Oficina de Gestión de Higiene, Seguridad y Medioambiente Laboral.



temática, su importancia y valoración para preservar su integridad psicofísica e incrementar la calidad de vida laboral.

▪ **Carteles de seguridad para la promoción de la salud y seguridad:** en cualquier ámbito donde se desarrollan actividades industriales los carteles de seguridad cumplen un rol vital, ya que de su correcta distribución dependerá salvar vidas, efectuar primeros auxilios o evitar accidentes. Estos carteles se colocarán en forma estratégica con distintos fines y en condiciones de visibilidad acorde a su ubicación dentro del ámbito industrial o fabril.

Más allá de su distribución, los carteles deben estar aprobados por las normas de seguridad vigentes. Esto deberá tenerse en cuenta ya que es una condición indispensable a la hora de obtener una habilitación o inspecciones posteriores.

Teniendo en cuenta que al momento de producirse una situación de emergencia podrían encontrarse personas ajenas al ámbito, es importante que se puedan ubicar fácilmente en pasillos y salidas de emergencia.

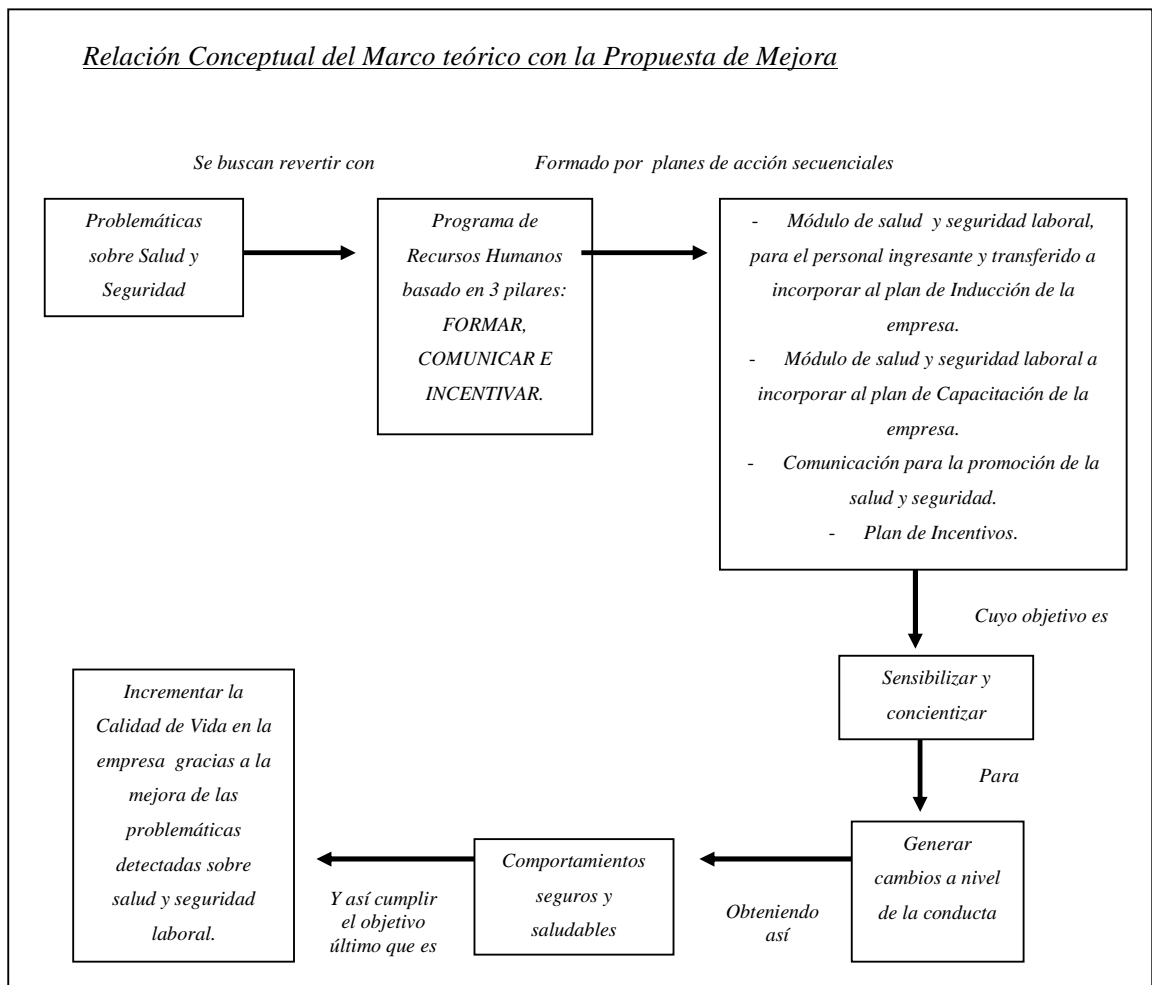
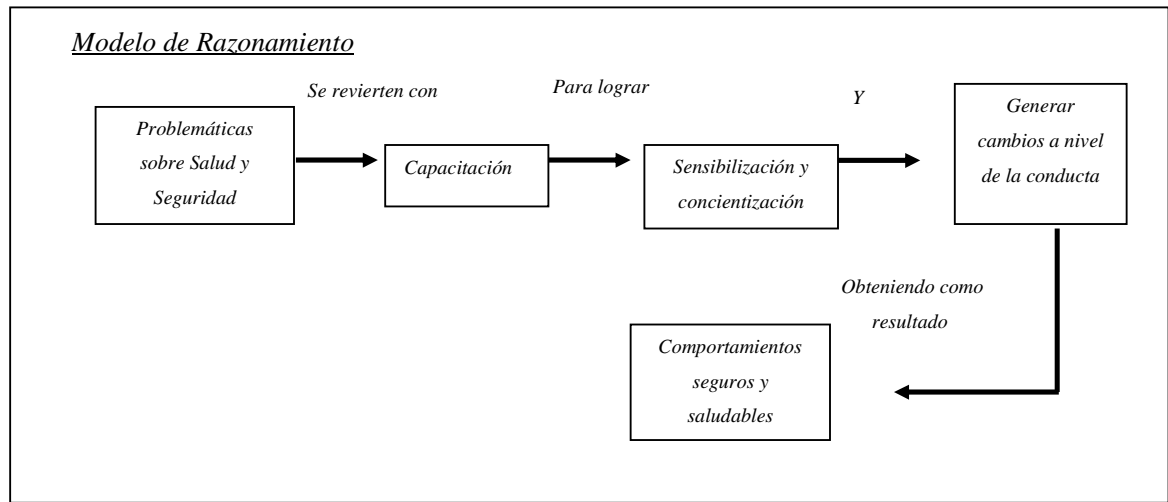
Los carteles referidos a advertencias al realizar determinadas tareas que podrían implicar algún tipo de daño, así como la indumentaria a utilizar, deben estar ubicados en un punto visual de forma tal que el implicado vea la señalización fácilmente.

La falta de sensibilización y compromiso hacia la seguridad industrial manifiesto a nivel del diagnóstico presentado anteriormente, en ítems relacionados a los accidentes de trabajo causados principalmente por actos inseguros, el no uso de anteojos de seguridad como EPP, falta de señalización de seguridad y de capacitación del personal, justifica la definición de un programa de comunicación para la promoción de la salud y seguridad en la organización.

La importancia de la comunicación visual para la seguridad, es lo que justifica la necesidad de reforzar el compromiso del personal por medio de carteles, que despierten su atención y actúen como recordatorios de la importancia a nivel individual y organizacional del respeto hacia la seguridad industrial.



Marco Teórico





SALUD LABORAL

El término **salud** es definido por la Constitución de 1946 de la Organización Mundial de la Salud como el caso de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades. También puede definirse como el nivel de eficacia funcional o metabólica de un organismo tanto a nivel micro (celular) como en el macro (social).

La **salud laboral** se construye en un medio ambiente de trabajo adecuado, con condiciones de trabajo justas, donde los trabajadores y trabajadoras puedan desarrollar una actividad con dignidad y donde sea posible su participación para la mejora de las condiciones de salud y seguridad.

El trabajo puede considerarse una fuente de salud porque con el mismo las personas conseguimos una serie de aspectos positivos y favorables para la misma. Por ejemplo con el salario que se percibe se pueden adquirir los bienes necesarios para la manutención y bienestar general. En el trabajo las personas desarrollan una actividad física y mental que revitaliza el organismo al mantenerlo activo y despierto. Mediante el trabajo también se desarrollan y activan las relaciones sociales con otras personas a través de la cooperación necesaria para realizar las tareas y el trabajo permite el aumento de la autoestima porque permite a las personas sentirse útiles a la sociedad.

No obstante el trabajo también puede causar diferentes daños a la salud de tipo psíquico, físico o emocional, según sean las condiciones sociales y materiales donde se realice el trabajo.

Para prevenir los daños a la salud ocasionados por el trabajo está constituida la Organización Internacional del Trabajo (OIT); es el principal organismo internacional encargado de la mejora permanente de las condiciones de trabajo mediante convenios que se toman en sus conferencias anuales y las directivas que emanan de ellas. La (OIT) es un organismo especializado de las Naciones Unidas de composición tripartita que reúne a gobiernos, empleadores y trabajadores de sus estados miembros con el fin de emprender acciones conjuntas destinadas a promover el trabajo decente en el mundo.

Higiene Industrial

La **higiene industrial** conforma un conjunto de conocimientos y técnicas dedicados a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, psicológicos o tensionales, que provienen del trabajo y pueden causar enfermedades o deteriorar la salud.

La higiene industrial está conformada por un conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde se ejecutan.

Está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales a partir del estudio y control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo.

Posee un carácter eminentemente preventivo, ya que se dirige a la salud y a la comodidad del empleado, evitando que éste enferme o se ausente de manera provisional o definitiva del trabajo.



Los objetivos de la Higiene Industrial son:

- Reconocer los agentes del medio ambiente laboral que pueden causar enfermedad en los trabajadores.
- Evaluar los agentes del medio ambiente laboral para determinar el grado de riesgo a la salud.
- Eliminar las causas de las enfermedades profesionales.
- Reducir los efectos perjudiciales provocados por el trabajo en personas enfermas o portadoras de defectos físicos.
- Prevenir el empeoramiento de enfermedades y lesiones.
- Mantener la salud de los trabajadores.
- Aumentar la productividad por medio del control del ambiente de trabajo.
- Proponer medidas de control que permitan reducir el grado de riesgo a la salud de los trabajadores.
- Capacitar a los trabajadores sobre los riesgos presentes en el medio ambiente laboral y la manera de prevenir o minimizar los efectos indeseables.

Normas de seguridad y salud

Las **normas básicas de seguridad y salud** en los centros de trabajo condicionan de forma significativa las condiciones generales de trabajo y son un conjunto de medidas destinadas a proteger la salud de los trabajadores, prevenir accidentes laborales y promover el cuidado de la maquinaria, herramientas y materiales con los que se trabaja. Las normas se concretan en un conjunto de prácticas de sentido común donde el elemento clave es la actitud responsable y la concienciación de todas las personas a las que afecta.

La eficacia de la norma se concreta en el siguiente principio: *Respételas y hágalas respetar.*

El cumplimiento de estos aspectos aumentará el sentido de seguridad y salud de los trabajadores y disminuirán los riesgos profesionales de accidentes y enfermedades en el trabajo.

Las empresas deben llevar un registro en un libro adecuado y visado de todos los siniestros laborales que se producen indicando la fecha, hora, partes y personas afectadas y tipo de gravedad del accidente: leve, grave, o mortal.

Con el registro de los accidentes de trabajo se establecen las estadísticas de siniestralidad laboral a nivel de empresa y de otros ámbitos superiores territorialmente o sectorialmente. De acuerdo con las estadísticas de siniestralidad se establecen los planes, campañas o proyectos de prevención de accidentes laborales.



Dispositivos legales para disminuir la gravedad de los siniestros laborales

Con el fin de aminorar y disminuir la incidencia y gravedad de los siniestros laborales las empresas tienen que disponer en los lugares de trabajo de los siguientes dispositivos:

- Dotaciones y local para primeros auxilios.
- Equipo de protección individual (EPI).
- Señalización de seguridad.
- Servicios higiénicos y locales de descanso.
- Protección contra incendios.
- Control del riesgo eléctrico y sus protecciones.
- Correcciones preventivas en maquinarias, herramientas y equipamientos (protecciones, etc.).
- Exámenes médicos periódicos (en tiempo y forma y en función de la exposición a los riesgos).
- Mediciones y comprobaciones frecuentes (contaminantes, agentes de riesgo, etc.).
- Capacitaciones generales y específicas (particularmente sobre actitudes y riesgos existentes).
- Entre otros.

CONCEPTOS DEL ANÁLISIS DE ACCIDENTES

Accidente de Trabajo

Un **accidente** puede definirse como el resultado de una cadena de acontecimientos en la que algo ha funcionado mal y no ha llegado a buen término. Se ha demostrado que la intervención humana puede evitar que se produzcan las lesiones y los daños a que conduciría esa cadena de sucesos. Es un suceso anormal, no querido ni deseado, que produce un daño, alterando el orden regular de las cosas. Normalmente es evitable e interrumpe la continuidad del trabajo.



En el caso de los accidentes de trabajo, la magnitud del problema

puede estimarse retrocediendo en el tiempo y comparando el número de accidentes (tasa de incidencia) con su gravedad (jornadas de trabajo perdidas). Sin embargo, si se pretende realizar un cálculo prospectivo, habrá que evaluar la presencia de factores de riesgo en el lugar de trabajo, es decir, de aquéllos que puedan dar lugar a accidentes.

Puede obtenerse una visión completa y precisa de la situación de los accidentes en el lugar de trabajo mediante la aplicación de un sistema global de partes y registros. El análisis de partes de accidente bien elaborado puede facilitar el conocimiento de las relaciones básicas esenciales para comprender sus causas. La determinación de los factores de riesgo es fundamental para estimar con precisión la magnitud del problema. Es posible llegar a conocer los factores de riesgo más importantes analizando la información detallada que ofrece cada parte relativa a la situación de los trabajadores y los operarios



en el momento del accidente, lo que estaban haciendo y manipulando, los medios que utilizaban, los daños y lesiones producidas y otras cuestiones afines.

La Ley 24.557, artículo 6, considera **accidente de trabajo** a “todo acontecimiento súbito y violento ocurrido por el hecho o en ocasión del trabajo, o en el trayecto entre el domicilio del trabajador y el lugar de trabajo, siempre y cuando el damnificado no hubiere interrumpido o alterado dicho trayecto por causas ajenas al trabajo. El trabajador podrá declarar por escrito ante el empleador, y éste dentro de las 72 (setenta y dos) horas ante el asegurador, que el “itinerario” se modifica por razones de estudio, concurrencia a otro empleo o atención de familiar directo enfermo y no conviviente, debiendo presentar el pertinente certificado a requerimiento del empleador dentro de los 3 (tres) días hábiles requeridos”.

Actualmente se ha avanzado mucho en cuanto a la búsqueda de las causas de los accidentes, evitando postular que existe una sola. Las causas están presentes en el medio ambiente de trabajo, en las condiciones de trabajo, en los dispositivos tecnológicos propios del proceso de trabajo (máquinas y equipos mal concebidos, falta de mantenimiento y de reparaciones en el momento oportuno, obsolescencia de las maquinarias y equipos, falta de protección a las maquinarias, entre otras). Hay causas ligadas con el ser humano, los cuales se denominan **actos inseguros**, y pueden darse debido a actitudes indebidas del empleado, por falta de conocimiento de la tarea o falta de destreza, así como también por falta de aptitud física, mental o emocional (como ser no usar EPP, manejar equipos sin conocimiento y/o autorización, usar herramientas inapropiadas o en mal estado, falta de atención en la operación).



Algunos ejemplos pueden detallarse a continuación:

- *La omisión de instrucciones:* existen personas que tienden, por su propia cuenta, a eliminar ciertas operaciones del proceso, intentado, por ejemplo, ganar tiempo en la operación. Esa omisión puede, con frecuencia, producir graves resultados. Podrá no producirse el accidente la primera vez o la segunda, pero, si no es corregido, se transformará en costumbre, por lo que el trabajo terminará siendo un simple juego de azar contra la adversidad. Tarde o temprano el accidente se producirá.
- *Mal uso de los equipos:* es muy importante usar las herramientas y los equipos adecuados para la ejecución de cada tarea. Las herramientas rotas o muy gastadas deben ser devueltas para su reparación o recambio, y el funcionamiento defectuoso de las máquinas y equipos debe ser informado a quien corresponda. La mayoría de los accidentes que se producen son evitables.
- *Automatismo y falta de atención:* el automatismo es una actitud “mental”, en la que el trabajador “adormece” su razonamiento. A partir del momento en que se llega a la automatización en el trabajo y los movimientos adquieren un sentido ritual, esa actitud llega a constituirse en una fuente de riesgo. Cuando los movimientos son cuasi-mecánicos, el trabajador generalmente se ocupa de pensamientos personales, ajenos a la operación que realiza. Desde ese momento, su seguridad depende de lo bien



que haya adaptado su ritmo de trabajo a la operación que ejecuta. Para un trabajador automatizado, una fracción de segundo significa la diferencia entre la seguridad y el peligro.

- *La fatiga:* en un trabajador puede estar causada por diferentes motivos: tener dos ocupaciones, realizar un exceso de horas extras, encontrarse sobrecargado de tareas en su casa, estar mal alimentado, descanso nocturno inadecuado, problemas económicos, son algunos de los que en la actualidad genera el mundo globalizado. La acción directa de la fatiga se refleja en una coordinación deficiente de los movimientos, en una lentitud del pensamiento y de los actos reflejos.
- *Estado emocional:* es una de las causas más importantes por la que una persona pierde su concentración en el trabajo. Un trabajador “preocupado” es un peligro para sí mismo y para los compañeros que se encuentran a su alrededor.
- *La indiferencia:* el trabajador indiferente no apoya ni niega la seguridad, sino que simplemente no la tiene en cuenta. Nunca encuentra el tiempo necesario para mostrar la necesidad de mantener un programa de seguridad; raramente informa sobre condiciones inseguras o sobre el mal funcionamiento de un equipo.
- *La imprudencia:* es una experiencia inexcusable. Un trabajador que trata sus herramientas, sus máquinas o sus equipos de manera descuidada, tarde o temprano generará un accidente.
- *La broma:* cuando alguna persona hable de bromas inocentes en un establecimiento, ya sea industrial o comercial, no le crea. De las mismas resultan numerosos accidentes, que van desde una herida leve hasta un accidente grave o fatal.

Además existen causas denominadas **condiciones inseguras o peligrosas** que son todas las circunstancias o condiciones físicas o materiales que pueden causar accidentes, sería la existencia de algo que no debería estar o, la ausencia de algo que sí debería estar presente (como por ejemplo desorden y suciedad, equipos sin protección, instalaciones edilicias defectuosas, condiciones ambientales anormales. Por último se encuentran las **causas fortuitas**, las cuales hacen referencia a elementos naturales como la lluvia, vientos, granizo, los cuales son incontrolables. Sólo pueden prevenirse con alguna anticipación y, a veces con cierta relatividad.



Consecuencias de los accidentes de trabajo

Se debe tener en cuenta y prestar atención tanto a aquellos que tienen consecuencias visibles como a los que no. En la mayor parte de los casos, el accidente produce un impacto emocional, consciente o no, en la psiquis del protagonista y de sus acompañantes. Y esto, generalmente, no es visible.

Por otra parte, las consecuencias que puede provocar un accidente pueden ser tanto personales, como no personales. En el primer caso son aquellas ocurridas sobre personas, las cuales pueden provocarles incapacidad parcial temporal, incapacidad total temporal, incapacidad parcial permanente, incapacidad



total permanente o un daño sin incapacidad. En el segundo caso se hace referencia a los accidentes ocurridos sobre el ambiente, sobre el tiempo, así sea bajo o mediano/ alto, como así también sobre máquinas, herramientas, equipos, los cuales pueden provocar interrupción provisoria del equipo, un desperfecto en el mismo, o también una inutilización permanente.

Todas estas consecuencias, a su vez, derivan en grandes costos tanto para la empresa, de manera directa en salarios, atención médica, indemnizaciones y reparaciones, o de forma indirecta al perder tiempo, disminuir la productividad y al desperdiciar y/o perder material, como así también para el trabajador en sufrimiento, salarios extras o mayores perdidos y en mejoras laborales perdidas.

Factores desencadenantes de Accidentes

Un accidente sucede por una serie de factores que individualmente o en combinación determinan la causa. Dichos factores son evaluables, posibles de detectar y controlar. Están dentro de un sistema compuesto por: personas, el ambiente que nos rodea, los equipos, métodos y materiales que se utilizan.

- **PERSONAS:** son ellas las que ponen en movimiento el sistema, y a su vez responsables del control del mismo. También podemos decir que es el elemento más expuesto e inestable, ya que es el involucrado directo y en el que inciden con mayor facilidad todos los demás factores.



- **AMBIENTE:** es el medio donde se mueven las personas incluyendo el espacio físico, el aire, riesgos químicos, biológicos, temperatura, humedad, radiaciones y aspectos psicosociales. Tiene una gran incidencia sobre las personas. Un mal ambiente, que no cuente con las condiciones necesarias puede ser generador de Accidentes o Enfermedades Ocupacionales.



- **EQUIPOS:** son las herramientas, máquinas, dispositivos, etc., con las cuales trabajan las personas. Es fundamental el buen uso y mantenimiento de los mismos, ya que son generadores de una gran cantidad de riesgos.



- **MATERIALES:** son los elementos con los que la gente trabaja, usa o fabrica (piezas, subconjuntos). La manipulación comprende la mayor parte del tiempo de trabajo de los operadores, por lo que se convierte en otra fuente importante de riesgos.

- **MÉTODOS:** los podríamos definir como las maneras en que las personas operan, o llevan a cabo las tareas o acciones en su trabajo. Este elemento involucra a quienes determinan dichas maneras, a los encargados de enseñarlas, supervisarlas y a quienes las ejecutan.



Es condición básica para evitar accidentes y enfermedades ocupacionales, tener un conocimiento certero del sistema, como ya lo describimos, para poder administrar los riesgos aplicando las normas de Seguridad.



Análisis y Evaluación de Riesgos

Los accidentes se investigan con el objetivo de reunir datos que permitan establecer causas y eliminar los factores generadores del mismo. El objetivo final es tratar de evitar la repetición del accidente en carácter de prevención, lo cual aporta al desarrollo organizacional futuro.

Para llevar adelante una investigación del accidente es importante que se presente en el lugar donde se produce, y lo más rápido posible, el Jefe de Seguridad o profesional del área para hablar tanto con la persona afectada como así también con sus compañeros allí presentes y su superior inmediato, con el objetivo de reunir información acerca del hecho pero sin establecer responsabilidades ni fallas personales, escuchando todas las versiones existentes. Luego se debe estimular al personal para que haga propuestas mientras se analizan todas las causas posibles del accidente, para finalmente elaborar un informe de denuncia y culminar realizando un seguimiento que brinde la seguridad de que las acciones correctivas están implementadas y son suficientes.

Otros elementos importantes para que la empresa analice y evalúe sus riesgos son las inspecciones, las cuales permiten detectar actos o condiciones inseguras a tiempo, de modo de poder trabajar sobre ellas. Las mismas se deben desarrollar en determinados períodos de tiempo, establecidos por la propia empresa de acuerdo a sus características de trabajo, aunque, de todos modos, tanto supervisores como trabajadores no jerárquicos deben estar atentos en todo momento para detectar anomalías.

Control de la conducta humana

No siempre es posible el aislamiento de todos los peligros con la aplicación de diversas medidas de control. Suele pensarse que el análisis de la prevención de accidentes acaba en este punto, ya que los trabajadores han de ser capaces de cuidar de sí mismos “si siguen las reglas”. De manera que la seguridad y el riesgo pasan a depender de los factores que rigen la conducta humana, como el conocimiento, las cualificaciones, la oportunidad y la voluntad individuales de actuar de un modo que garantice la seguridad en el lugar de trabajo. A continuación se explica la función que desempeñan estos factores:

- *Conocimientos*: los trabajadores deben ser conscientes de los diferentes tipos de riesgo y elementos de peligro existentes en su lugar de trabajo, lo que suele exigir educación, formación y experiencia en el puesto. Asimismo, es necesario determinar, analizar, registrar y describir los riesgos de un modo que facilite su comprensión, para conseguir que los trabajadores sepan cuándo se encuentran en una situación de riesgo específica y qué consecuencias pueden tener sus acciones.
- *La oportunidad de actuar*: es preciso que los trabajadores puedan actuar con seguridad. Es necesario que sean capaces de utilizar las oportunidades técnicas y organizativas (así como físicas y psicológicas) que se les brindan para la acción. La dirección, los supervisores y los integrantes del entorno de trabajo en general deben prestar su apoyo al programa de seguridad y ocuparse de los riesgos asumidos, el diseño y cumplimiento de los métodos de trabajo teniendo en cuenta la seguridad,



la utilización segura de las herramientas apropiadas, la definición inequívoca de las tareas, la creación y el seguimiento de los procedimientos de seguridad y el suministro de instrucciones claras sobre el modo más seguro de manejar materiales y equipos.

- *La voluntad de actuar con seguridad:* se refiere a la disposición de los trabajadores para comportarse de manera que garantice la seguridad en el lugar de trabajo, los factores técnicos y de organización son de gran importancia; pero también lo son, y no en menor medida, los factores de tipo social y cultural. Si comportarse de manera segura resulta, por ejemplo, difícil, o requiere mucho tiempo, o no está bien considerado o valorado por la dirección o los compañeros, los riesgos aumentarán. La dirección debe mostrar claramente su interés por la seguridad, adoptar las medidas pertinentes para darle prioridad y manifestar una actitud positiva respecto a la necesidad de una conducta segura.

La información sobre las causas de los accidentes cumple los objetivos siguientes:

- Muestra los errores e indica qué debe cambiar.
- Indica los tipos de factores nocivos que causan accidentes (o cuasi accidentes), y detalla las situaciones que dan lugar a daños y lesiones.
- Identifica y describe las circunstancias subyacentes que determinan la presencia de peligros potenciales y situaciones de riesgo, cuya modificación o eliminación irán en beneficio de la seguridad.

El análisis exhaustivo de los daños, las lesiones y las circunstancias en que se han producido los accidentes facilita una información de tipo general. Los datos de otros accidentes similares pueden facilitar algunos factores importantes más generales, revelando así relaciones causales cuya determinación no es inmediata. Por otra parte, la información específica y detallada que proporciona el estudio de accidentes concretos, ayuda a establecer las circunstancias precisas que deben examinarse. El estudio de una lesión concreta suele ofrecer datos que no pueden conseguirse con un análisis general; pero éste, al mismo tiempo, puede señalar factores que el estudio individual nunca mostraría. Los datos obtenidos con estos dos tipos de análisis son importantes para facilitar la determinación de relaciones causales obvias y directas en cada caso.

Si se pretende influir en el comportamiento de un trabajador dentro de un sector, un grupo profesional o una empresa (o en el de una persona determinada), es necesario disponer de conocimientos sobre muchos accidentes para aumentar la sensibilización de los trabajadores. Al mismo tiempo, debe difundirse información sobre los factores que elevan la probabilidad de los accidentes, así como sobre las líneas de actuación que puedan minimizar el riesgo de daño o lesión. Una vez cumplidos estos requisitos, la seguridad se convierte en una cuestión de motivar a los responsables del comportamiento de las personas en los distintos sectores, organizaciones industriales, organizaciones sindicales, así como a las empresas y a los trabajadores.



Motivación para la prevención de accidentes

En principio, hay cuatro formas de motivar a los trabajadores para reducir su nivel de riesgo asumido:

- Reducir los beneficios previstos de las alternativas de comportamiento peligrosas.
- Aumentar los costes previstos de las alternativas de comportamiento peligrosas.
- Aumentar los beneficios previstos de las alternativas de comportamiento seguras.
- Reducir los costes previstos de las alternativas de comportamiento seguras.

Aunque se ha comprobado que algunos de estos planteamientos son más eficaces que otros, la idea de que la seguridad puede mejorarse influyendo en la motivación es muy antigua, como demuestra la existencia universal de una legislación sancionadora.

PRINCIPIOS TEORICOS DE LA SEGURIDAD

Teoría de la seguridad en el trabajo

La seguridad en el trabajo está vinculada a la interrelación entre las personas y la actividad laboral; a los materiales, a los equipos y la maquinaria; al medio ambiente y a los aspectos económicos como la productividad. En teoría, el trabajo debe ser sano, no dañino y no exageradamente difícil. Por razones económicas, debe procurarse un nivel de productividad tan alto como sea posible.

La seguridad en el trabajo debe comenzar en la fase de planificación y continuar a lo largo de las distintas etapas productivas. En consecuencia, sus requisitos deben establecerse antes del inicio de la actividad y ser aplicados en todo el ciclo de trabajo, de forma que los resultados puedan valorarse a efectos de asegurar la retroinformación, entre otras razones. Asimismo debe considerarse durante la planificación la responsabilidad de la supervisión para mantener la salud y la seguridad de los participantes en el proceso productivo. En el proceso de fabricación hay una interacción entre las personas y los objetos (el término objeto se utiliza en un sentido amplio, tal y como se aplica en la designación tradicional de “sistema de personas-máquinas-entorno”. No sólo se refiere a los instrumentos técnicos de trabajo, las máquinas y los materiales, sino también a todos los elementos del entorno, como suelos, escaleras, corriente eléctrica, gas, polvo, ambiente, entre otros.

Relaciones entre el trabajador y el trabajo

Existen tres relaciones posibles en el proceso de fabricación, que indican el modo en que los incidentes que provocan lesiones personales (sobre todo, los accidentes) y las condiciones de trabajo perjudiciales son efectos involuntarios de la combinación de las personas y el medio ambiente de trabajo objetivo para la producción:

1. La relación entre el trabajador y el medio ambiente de trabajo objetivo es óptima. Es una situación equivalente al bienestar, la seguridad en el puesto y la aplicación de métodos de ahorro de trabajo para los trabajadores, así como a la fiabilidad de las partes objetivas del sistema, como las máquinas.



Además, significa la inexistencia de defectos, accidentes, incidentes, cuasi-errores (posibles incidentes) y lesiones. El resultado es una mejora de la productividad.

2. El trabajador y el entorno de trabajo objetivo son incompatibles. Esta situación puede deberse a una falta de cualificación de la persona, a la inadecuación del equipo o los materiales a la actividad o a una organización deficiente de la operación. En consecuencia, el trabajador sufre involuntariamente un exceso de trabajo o es infrautilizado. Las partes objetivas del sistema, como las máquinas, pueden llegar a ser poco fiables. Son factores que crean condiciones de inseguridad y peligros que pueden dar lugar a cuasi-errores o cuasi-accidentes y a incidentes de menor importancia, con el resultado de retrasos en el flujo productivo y la reducción de la producción.

3. La relación entre el trabajador y el entorno de trabajo objetivo se encuentra completamente distorsionada, lo que provoca una alteración con el resultado de daños, lesiones personales e interrupción de la producción. La relación alude específicamente a la cuestión de la seguridad en el trabajo en el sentido de evitar accidentes.

Principios de seguridad en el lugar de trabajo

Puesto que, obviamente, las cuestiones de la prevención de accidentes no pueden resolverse de forma aislada, sino únicamente en el contexto de su relación con la producción y el entorno de trabajo, pueden deducirse los siguientes principios de prevención de accidentes:

1. La prevención de accidentes debe incorporarse a la planificación de la producción con el objetivo de evitar las disfunciones.

2. El objetivo último es lograr un flujo productivo tan exento de obstáculos como sea posible. Su consecución no sólo mejora la fiabilidad y contribuye a la eliminación de defectos, sino que también favorece el bienestar de los trabajadores, los métodos de ahorro de trabajo y la seguridad en el trabajo. Algunas de las prácticas utilizadas habitualmente en el lugar de trabajo para lograr la seguridad, y que son necesarias para lograr que no haya disfunciones en la producción son:

- Los trabajadores y los supervisores deben estar informados y ser conscientes de los peligros y los posibles riesgos (por ejemplo mediante la educación).
- Los trabajadores deben estar motivados para actuar de forma segura (modificación del comportamiento).
- Los trabajadores deben ser capaces de actuar de modo seguro. Y ello se logra mediante los procedimientos de certificación, formación y educación.
- El entorno de trabajo personal ha de ser seguro y sano mediante la utilización de controles administrativos y técnicos, la sustitución de materiales y condiciones por otros menos peligrosos y la utilización de equipos de protección individual.
- El equipo, la maquinaria y los objetos deben funcionar de manera segura conforme a su uso previsto, con controles de funcionamiento diseñados para las capacidades humanas.



- Debe preverse la adopción de medidas de urgencia adecuadas con el fin de atenuar las consecuencias de los accidentes, los incidentes y las lesiones.

Los principios siguientes son importantes para comprender el modo en que se relacionan los conceptos de la prevención de accidentes con la producción sin disfunciones:

1. En ocasiones, la prevención de accidentes se considera una carga social en lugar de una parte fundamental de las acciones encaminadas a evitar las disfunciones. La prevención de éstas es un factor de motivación mejor que la de accidentes, ya que de la primera se espera que dé lugar a una mejora de la producción.
2. Las medidas destinadas a garantizar la seguridad en el lugar de trabajo deben combinarse con las utilizadas para procurar una producción sin disfunciones. Por ejemplo, las instrucciones relativas a los riesgos deben formar parte de las directrices generales que rigen el flujo productivo en el lugar de trabajo.

Teoría de los accidentes

Un accidente (incluidos los que conllevan lesión) es un suceso repentino y no deseado, provocado por un factor externo, que causa daños a las personas y que resulta de la interacción entre éstas y los objetos.

A menudo, la utilización del término accidente en el lugar de trabajo se vincula a la lesión personal. Cuando es una máquina la que resulta dañada, suele denominarse alteración o daño, pero no accidente. El daño al medio ambiente suele denominarse incidente. Los accidentes, los incidentes y las disfunciones que no dan lugar a una lesión o un daño se conocen como “incidentes”, “cuasi-accidentes” o “cuasi-errores”. Por tanto, aunque pueda considerarse apropiado referirse a los accidentes como casos de lesión de los trabajadores y definir los términos incidente, disfunción y daño por separado, ya que se aplican a objetos y al medio ambiente, en el contexto del presente artículo, se denominará a todos ellos accidentes.

En el modelo conceptual para el término accidente indica que los accidentes en el lugar de trabajo se deben a la interacción entre trabajadores y objetos a través de la liberación de energía. Un accidente puede ser causa de las características de la víctima (por ejemplo, incapacidad para desempeñar su trabajo con seguridad) o del objeto (por ejemplo, inseguridad o inadecuación del equipo). Asimismo, la causa puede ser la acción de otro trabajador (quien ha facilitado una información errónea), de un supervisor (quien ha dado instrucciones de trabajo incompletas) o de un formador (quien ha prestado una formación incompleta o incorrecta).

En lo que respecta a la prevención de accidentes, puede deducirse lo siguiente: suponiendo que los trabajadores, así como su medio ambiente objetivo, pueden ser portadores de riesgos o peligros, la prevención de accidentes consistirá básicamente en la eliminación de éstos y en atenuar sus



consecuencias manteniendo a los portadores alejados de los mismos o minimizando los efectos de la energía.

Riesgos y peligros potenciales

Aunque un objeto constituya un riesgo o un peligro, si éste y el trabajador se encuentran tan alejados entre sí que no pueden entrar en contacto, el accidente es imposible. Así, si el objeto plantea un peligro potencial (por ejemplo una carga suspendida trasladada por una grúa), éste no podrá causar una lesión si no hay personas en la zona donde cabe la posibilidad de que caiga la carga. Sólo cuando un trabajador entra en dicha zona surge el peligro real, porque la interacción entre el trabajador y el objeto es posible. Debe tenerse en cuenta que un objeto puede poner en peligro a otros objetos, como en el caso de un vehículo aparcado bajo la carga sostenida por una grúa.

Causas de los accidentes

La existencia de un accidente requiere la clasificación en una escala que va de la causa al efecto. Deben diferenciarse tres niveles:

- El nivel de las causas de los accidentes posibles y reales.
- El nivel de los orígenes del accidente.
- El nivel de las consecuencias del accidente concretadas en daños personales y materiales.

La causa es la razón del accidente. Casi todos se deben a múltiples causas, como la existencia de condiciones peligrosas, la conjunción de factores, el curso de los acontecimientos, las omisiones, entre otras. Por ejemplo, la explosión de una caldera puede deberse a una o varias de las razones siguientes: deficiencias de los materiales de las paredes de la caldera, formación inadecuada de la persona para garantizar un funcionamiento seguro, fallo en el dispositivo de reducción de la presión e incumplimiento de un procedimiento como el sobrecalentamiento. Si no se dan uno o varios de estos factores, el accidente podría no haber ocurrido. Deben distinguirse de otras condiciones que no son causas del accidente, en el ejemplo serían la información sobre el tiempo, la temperatura ambiente y el tamaño de la sala de la caldera.

Es importante diferenciar los factores asociados al proceso productivo, las causas del accidente relacionadas con los trabajadores (comportamiento del operario inmediato), la organización (políticas o procedimientos de trabajo seguros) y las causas de carácter técnico (cambios ambientales y fallos de los objetos). Ahora bien, en el análisis final todos los accidentes se deben a un comportamiento erróneo de las personas, ya que éstas siempre están situadas en el extremo de la cadena causal. Por ejemplo, si se determina que un material defectuoso es la causa de la explosión de la caldera, entonces puede deducirse una conducta impropia por parte del constructor, del fabricante, del encargado de su comprobación, del instalador o del propietario (por ejemplo la corrosión debida a un mantenimiento



inadecuado). En sentido estricto, no puede hablarse de “fallo técnico” ni de causa técnica de un accidente. La tecnología sólo es el vínculo intermedio con las consecuencias de un comportamiento inadecuado. Con todo, la división habitual de las causas en técnicas, organizativas y del comportamiento es útil, ya que permite establecer qué grupo de personas ha actuado de modo incorrecto y ayuda a seleccionar las medidas correctivas pertinentes.

Como ya se ha señalado, la mayoría de los accidentes son el resultado de un conjunto de causas. Por ejemplo, una persona resbala con una mancha de aceite en un pasillo oscuro y poco iluminado y se golpea con el borde afilado de un repuesto allí almacenado, lesionándose la cabeza. Las causas inmediatas del accidente son una iluminación inadecuada en la zona, un piso inseguro (mancha de aceite), unas suelas antideslizamiento inapropiadas, la falta de protección en la cabeza y la mala colocación del repuesto. El accidente podría no haberse producido si se hubiese evitado la conjunción de causas o se hubiera interrumpido la cadena causal. Por tanto, la prevención eficaz de los accidentes exige el reconocimiento de esta cadena y su ruptura, de forma que se impida un nuevo accidente.

Incidentes, Cuasi-accidentes o Cuasi--errores

Una gran parte de las pérdidas productivas se debe a alteraciones que se materializan en cuasi errores (cuasi accidentes), que son la base para que se produzcan accidentes. No todas las alteraciones afectan a la seguridad en el trabajo. Los cuasi accidentes (cuasi errores) son aquellos incidentes que no provocan ninguna lesión o daño, pero que, de haberse producido éstos, se habrían clasificado como accidentes. Por ejemplo, una máquina que deja de funcionar inesperadamente sin dañar el equipo o el trabajo se considera un cuasi accidente. Además, la alteración puede causar otro cuasi accidente si la máquina vuelve a ponerse en marcha súbitamente en el momento en que un trabajador se encuentra en su interior tratando de determinar la causa de la detención y nadie resulta herido.

Prevención de accidentes

He aquí diversas maneras de prever accidentes para garantizar la seguridad en el lugar de trabajo:

1. Eliminación del riesgo o del peligro, de forma que se hagan imposibles la lesión o el daño.
2. Separación entre el trabajador (o el equipo) y el riesgo (equivalente a la eliminación del riesgo). El peligro se mantiene, pero la lesión (o el daño) es imposible, ya que se garantiza que las zonas naturales de influencia de los trabajadores (los equipos) y el objeto (riesgo o peligro) no coincidan.
3. Utilización de mecanismos de protección, como por ejemplo ropa ignífuga o respiradores, para atenuar el riesgo. Aunque sigue existiendo, la posibilidad de lesión o daño se reduce al minimizar las oportunidades de que produzca un efecto, bloqueando así el peligro.
4. Adaptación al riesgo mediante la adopción de medidas como la instalación de sistemas de alarma y equipos de control, la información sobre los peligros, la motivación para adoptar un comportamiento seguro, la formación y la educación.



PROMOCION DE LA SEGURIDAD

El objetivo de la promoción de la seguridad consiste en inducir a los trabajadores a proteger su seguridad personal y la de sus compañeros, así como perseguir el logro de los objetivos de seguridad fijados por la empresa. Entre los fines de la promoción de la seguridad se incluyen el incremento de la conciencia de la seguridad en todos los niveles de la organización y la confirmación de que la seguridad de los trabajadores es una preocupación prioritaria de la dirección.

En última instancia, la eficacia de un programa u otra actividad de promoción es una función directa de la calidad de la gestión del programa de seguridad de la empresa. La promoción de la seguridad puede contribuir sustancialmente a la mejora de la seguridad en el lugar de trabajo, siempre que en todos los estadios operativos se apliquen unos sistemas rigurosos de gestión de riesgos que comprendan el diseño de las instalaciones y la maquinaria, la formación y supervisión de los trabajadores, el uso de equipo de protección individual, la conservación del medio ambiente, el mantenimiento y limpieza, las medidas de urgencia y la rehabilitación.

Por mucha que sea la eficacia y utilidad intrínsecas de un método de promoción de la seguridad para modificar los comportamientos y actitudes de los trabajadores, su éxito precisa el apoyo de la dirección, concretado en un liderazgo y una adhesión ostensibles. Este apoyo es una condición indispensable del éxito de un programa de promoción, con independencia de que se trate de la producción, la calidad de los productos o la salud y seguridad de los trabajadores. Se trata igualmente de un elemento común a todo buen programa de seguridad, al margen de las características específicas del mismo.

Programas y prácticas de promoción de la seguridad

- Incentivos: a diferencia de la sanción, los programas de incentivos producen el resultado para el que fueron concebidos, así como el efecto secundario positivo de crear un clima social favorable (Steers y Porter, 1991⁶). La eficacia de los programas de incentivos y reconocimiento para perfeccionar la seguridad se ha establecido inequívocamente. En un estudio reciente de más de 120 evaluaciones publicadas de distintos tipos de prevención de accidentes de trabajo, se comprobó que los incentivos y el reconocimiento, en general, eran más eficaces en materia de seguridad que las mejoras técnicas, la selección de personal y otras formas de intervención, como la acción disciplinaria, la concesión de permisos especiales y los programas de ejercicios y reducción del estrés (Guastello, 1991⁷).

El objetivo de los programas de incentivos a la seguridad es reducir las pérdidas causadas por accidentes. Además, producen efectos secundarios positivos: por una parte, constituyen una inversión

⁶ Steers, R.M, LW Porter. 1991. *Motivation and Work Behavior* (5ª ed). Nueva York: McGraw-Hill.

⁷ Guastello, S.J. 1991. *The Comparative Effectiveness of Occupational Accident Reduction Programs*. Artículo presentado en un simposio internacional sobre accidentes y lesiones relacionadas con el alcohol. Yverdon-les-Bains, Suiza, 2-5 de diciembre.



rentable para la industria, ya que el ahorro suele exceder el costo, y por otra, contribuyen a mejorar la moral de la empresa. Ciertamente, los incentivos contribuyen a mejorar el clima general imperante en la organización y, por tanto, contribuir a incrementar la productividad por encima de la ganancia debida a la reducción de accidentes.

Los programas de incentivos colectivos de seguridad fomentan el espíritu de cooperación entre los trabajadores y de todos con la dirección. En efecto, al incentivarse los comportamientos seguros “se eliminan los aspectos no deseados de la disciplina y el recurso a las sanciones, se incrementa la satisfacción de los trabajadores con el puesto de trabajo y se mejoran las relaciones entre supervisores y trabajadores” (McAfee y Winn 1989⁸).

En efecto, el término incentivo se refiere a una gratificación o prima prometida a los trabajadores a condición de no provocar accidentes dentro de un determinado período de tiempo.

La dirección debe actuar de forma enérgica, coherente y comprometida en la implantación y ejecución a largo plazo de los programas de incentivos. No basta con informar a los trabajadores de la existencia del programa; es preciso recordarles su vigencia utilizando técnicas especialmente diseñadas para captar su atención. Si se quiere motivar e informar a los destinatarios, los responsables de los programas de incentivos deben transmitirles mensajes frecuentes e inequívocos de los resultados (Komacki, Barwick y Scott 1978⁹).

Premiar los resultados

Los programas de incentivos deben premiar los resultados (esto es, la ausencia de accidentes) y no las variables del proceso, como el uso de gafas o cinturones de seguridad, la abstinencia o la observancia de las normas de seguridad en el taller. Esto es así porque la recompensa de determinados comportamientos no redundan necesariamente en un reforzamiento de la motivación para actuar de forma segura. Es posible que los beneficios potenciales de la mayor frecuencia de una forma determinada de comportamiento “seguro” se vean, sencillamente, contrarrestada por la menor frecuencia de otros comportamientos “seguros” por parte, por ejemplo, de los usuarios de la carretera. “Aquí se corre el riesgo de que el comportamiento recompensado mejore a expensas del deterioro de otros comportamientos de seguridad asociados” (McAfee y Winn 1989¹⁰).

⁸ McAfee, RB, AR Winn. 1989. The use of incentives/ feedback to enhance work place safety: a critique of the literature. *J Saf Res* 20:7-19.

⁹ Komaki, J. KD Barwick, LR Scott. 1978. A behavioural approach to occupational safety: pinpointing and reinforcing safe performance in a food manufacturing plant. *J App Psy* 63:434-445.

¹⁰ McAfee, RB, AR Winn. 1989. The use of incentives/ feedback to enhance work place safety: a critique of the literature. *J Saf Res* 20:7-19.



Atractivo de la recompensa

El éxito de un programa de incentivos suele ser una función de la medida en que magnifica la diferencia entre los beneficios percibidos de la ausencia de accidente y los perjuicios percibidos de causar un accidente.

La recompensa por la erradicación de los accidentes de trabajo en la industria ha adoptado distintas formas que oscilan entre las gratificaciones en metálico y el elogio público. Las gratificaciones pueden igualmente consistir en participaciones de lotería, acciones de la empresa, vacaciones extraordinarias, vales, ascensos y otros beneficios. Al tiempo que el recurso flexible a las gratificaciones en efectivo previene la pérdida de interés, las recompensas en especie, particularmente si se personalizan, pueden constituir un recordatorio perenne del valor de la seguridad. Un valor añadido de las recompensas en especie es la posibilidad de adquirirlas a un precio inferior al que el beneficiario estaría dispuesto a pagar en una tienda. Los vales ocupan una posición intermedia como medio de recompensa entre el efectivo y los objetos de regalo, pues se prestan a una utilización flexible y, al mismo tiempo, se pueden personalizar e imprimirse con una inscripción conmemorativa. La recompensa no precisa ser cuantiosa para ser eficaz. En efecto, los pequeños premios permiten incrementar la frecuencia de las recompensas, suelen propiciar en menor medida la ocultación de los accidentes y pueden contribuir a la internalización de actitudes más favorables a la seguridad a través del proceso de reducción de la disonancia cognitiva (Geller 1990¹¹).

Ciertamente, si una recompensa modifica el comportamiento de una persona, ésta puede justificar el cambio argumentando que ha actuado en interés de la seguridad y no movida por un incentivo insignificante. Esta internalización de las actitudes favorables a la seguridad no es precisa si el incentivo externo es considerable, ya que, en este caso, el incentivo justifica por sí solo la modificación del comportamiento.

Debe subrayarse, sin embargo, que los efectos educadores de las pequeñas recompensas sólo se producen una vez que los operarios han modificado su comportamiento por efectos de algún estímulo externo menor. Por lo tanto, la recompensa debe ser lo suficientemente apetecible para inducir un cambio de comportamiento inicial, esto es, que debe poseer algún “valor percibido” por los beneficiarios.

En algunos casos, una pequeña recompensa material puede entrañar un importante reconocimiento social en virtud de su “función simbólica”. Esto puede convertir el comportamiento seguro en “lo que hay que hacer”. Además, del mismo modo en que los antiguos estudios permitieron establecer que los índices de siniestralidad presentes en la realización de tareas peligrosas como las del trabajo a destajo eran exponencialmente proporcionales (llegando a ser del cubo) de los salarios más altos, se puede

¹¹ Geller, ES. 1990. En Bruening, JC. Shaping workers' attitudes toward safety. *Occup Haz* 52:49-51.



afirmar que un modesto incremento salarial en recompensa por la ausencia de accidentes puede inducir una reducción mayor del índice de siniestralidad (Starr 1969).

Equidad percibida

Es preciso que los destinatarios del programa de incentivos lo consideren equitativo. La recompensa debe revestir unas características que la hagan valorable como un justo premio por evitar accidentes durante un determinado período de tiempo. Análogamente, el sistema de incentivos se debe diseñar de modo que no induzca a los trabajadores que no puedan optar por el premio máximo a volverse contra el esquema, y sí los mueva a reconocer la justeza de los premios concedidos a sus compañeros. Dado que la producción de un accidente es un fenómeno en parte aleatorio, la concesión de la recompensa se puede supeditar a la condición complementaria de que el trabajador se preocupe por la limpieza y la seguridad en su puesto de trabajo. Si también se aplican desincentivos, es preciso que todos consideren justas las sanciones impuestas.

Brevedad del período de acumulación

El período de tiempo durante el cual los operarios tienen que trabajar sin causar accidentes para optar por la gratificación debe ser relativamente breve. En efecto, los castigos y recompensas a largo plazo se suelen compensar y por ello contribuyen menos a configurar el comportamiento humano que las consecuencias más inmediatas. A veces se utilizan períodos de sólo un mes y, si se utilizan períodos de tiempo mayores, se deben emplear recordatorios, informes de situación y otras técnicas similares con una periodicidad mensual.

Recompensar la actuación individual y colectiva

En el diseño de los programas de incentivos se debe prever la posibilidad de que los compañeros presionen en favor de la prevención de accidentes. Por consiguiente, el programa no sólo debe promover el interés de cada operario por su seguridad personal, sino también inducirlo a influir en sus compañeros a trabajar por la disminución de los accidentes.

En los entornos industriales, este objetivo se consigue estableciendo una recompensa por el historial de seguridad del equipo de trabajo, adicional a las recompensas individuales. Ciertamente, las primas colectivas fomentan el espíritu de competición por la obtención de la recompensa colectiva.

Prevención de la ocultación de accidentes

Se ha analizado en profundidad la cuestión de cómo contrarrestar la tendencia de los trabajadores a no comunicar los accidentes que sufren. La posibilidad de que los programas de incentivos estimulen esta tendencia parece ser la única secuela negativa identificada hasta el momento de estos programas (sin perjuicio de las objeciones éticas que ocasionalmente se han formulado contra la política de



recompensar a las personas por obtener un resultado que, en principio, deberían perseguir por sus propios méritos, sin necesidad de recibir “sobornos por un comportamiento seguro”). En algunos programas de incentivos se prevee la posibilidad de descontar créditos de seguridad por la ocultación de accidentes (Fox y cols. 1987¹²). Aunque, por fortuna, sólo se dejan de comunicar ocasionalmente los accidentes menos graves, esta práctica puede hacerse más frecuente a medida que se incrementa la cuantía de las primas a los comportamientos seguros.

Recompensas en todos los niveles organizativos

Lejos de limitarse a los trabajadores del taller, las recompensas por los comportamientos seguros deben concederse igualmente a sus supervisores y a los mandos intermedios. Esta política contribuye a crear un clima coherente y generalizado de interés por la seguridad dentro de la empresa (y, por lo tanto, a forjar una “cultura de la seguridad”).

¿Formar además de recompensar?

Si bien la educación para la seguridad es diferente de la motivación hacia la seguridad y la capacidad de una persona para trabajar con seguridad se debe distinguir claramente de su disposición hacia la seguridad, algunos autores que han abordado la cuestión de los incentivos en los entornos industriales piensan que sería conveniente para la seguridad educar a los trabajadores en la prevención de determinados comportamientos peligrosos (Peters 1991¹³).

Pago de incentivos

Los programas de pago de incentivos y de participación en los beneficios pueden servir para recompensar la productividad, el historial de seguridad, unos índices favorables de mermas, repetición de trabajos y rendimiento, y varios otros indicadores del rendimiento, aisladamente o en combinación. Estos programas sirven de cauce para transmitir a los trabajadores la estrategia y las prioridades de la dirección. Esto confiere una trascendencia especial a los criterios de evaluación del rendimiento que la organización incorpora a su sistema de incentivos. Si los resultados en materia de seguridad y otros factores asociados forman parte del conjunto, los trabajadores suelen percibir su importancia para la dirección. De lo contrario, el mensaje proyectado es de signo contrario.

Si bien el incremento de la remuneración es importante, el valor atribuido al dinero varía de unos trabajadores a otros. Además, muchos otros factores pueden influir en la capacidad de motivación de los incentivos monetarios. En efecto, los programas de incentivos o de participación en los beneficios no suelen producir los resultados previstos si los trabajadores creen que el programa es injusto. Se

¹² Fox, DK, BL Hopkins, WK Anger. 1987. The longterm effects of a token economy on safety performance in open pit mining. *J App Behav Anal* 20:215- 224.

¹³ Peters, RH. 1991. Strategies for encouraging selfprotective employee behaviour. *J Saf Res* 22:53-70.



pueden adoptar diversas medidas para evitar estos resultados y reforzar la capacidad de motivación de un programa de incentivos:

- fijar unos baremos de rendimiento que los trabajadores consideren razonable;
- acortar los plazos de devengo de las primas;
- aplicar múltiples criterios de rendimiento,
- fijar unos objetivos de rendimiento que los trabajadores puedan controlar.

Resulta evidente, en todo caso, que los efectos de los planes de pago de incentivos sobre la seguridad son una función de su contenido, su modo de aplicación y el contexto en que se aplican.

▪ La comunicación en la promoción de la seguridad: en todo esfuerzo de promoción de la seguridad se utilizan diversas formas de comunicación destinadas a reforzar los efectos de aquél. ¿Quién dice qué, a través de que cauces, a quién y con qué efectos? Por lo tanto, en todo programa de comunicación hay que distinguir entre fuente, mensaje, medio, destinatarios y objetivos.

La cobertura y los efectos varían de uno a otro medio de comunicación. Así los carteles y gallardetes de promoción de la seguridad y otros medios de comunicación de masas disfrutan de una elevada cobertura, debido a que llegan a un gran número de personas a lo largo de un período de tiempo. En cambio, se suele atribuir a esos medios un bajo perfil de efectos, dado que no todos los mensajes así proyectados producen los efectos deseados.

La eficacia de los medios de comunicación de masas y los mensajes unidireccionales es mayor en la concienciación general sobre los problemas de salud y seguridad y en la difusión de pautas y mensajes de seguridad. También pueden ser útiles como cauces para comunicar a los trabajadores el interés de la dirección por la seguridad de aquéllos.

Por el contrario, las comunicaciones personales o bidireccionales, en grupo o mediante contactos individuales, aunque adolecen de escasa cobertura, pueden surtir mayor efecto y conducir a la decisión de modificar el comportamiento.

La credibilidad de la fuente es de suma importancia en la comunicación de mensajes de salud y seguridad. Por ejemplo, en un lugar de trabajo, el conocimiento de una determinada tarea y de los riesgos que implica, así como el apoyo de un buen ejemplo, contribuyen en medida importante a establecer la credibilidad de los supervisores como fuentes de información sobre salud y seguridad.

Por lo que respecta al contenido de las comunicaciones, el recurso al temor ha sido objeto de investigación y debate durante años. Los mensajes que explotan el temor se utilizan para modificar las actitudes personales frente a los riesgos implícitos en la realización de tareas peligrosas atemorizando a los destinatarios. La segunda parte de la comunicación consiste en mitigar el miedo que el propio mensaje ha suscitado mediante la recomendación de técnicas de prevención del peligro o de reducción del riesgo. Ejemplos de las comunicaciones de este tipo que se utilizan en el lugar de trabajo son las campañas de promoción del uso de equipo protector, y entre las comunicaciones de carácter general



pueden citarse las campañas contra el hábito de fumar y las de promoción del uso del cinturón de seguridad. El principal argumento contra la proyección de mensajes basados en el temor es que sus destinatarios bloquean o suprimen el mensaje. Este tipo de reacciones son más probables si la segunda parte de los mensajes alarmistas no logran reducir el temor y las personas experimentan una incapacidad personal o circunstancial para afrontar el peligro.

Si se transmite un temor en el mensaje, se deben adoptar las precauciones siguientes:

- en el mensaje se debe proyectar un alto grado de preocupación y subrayarse las ventajas de las medidas que se deben adoptar.
- las medidas preventivas recomendadas deben ser concretas y relativamente pormenorizadas.
- las pautas de reducción del riesgo se deben comunicar en un solo bloque, inmediatamente después de la incitación de la reacción de temor.
- las medidas preventivas recomendadas deben ser comprensibles y percibidas por los destinatarios como eficaces en la prevención del peligro.
- la fuente de la comunicación debe ser altamente fiable.
- el uso de datos o estadísticas del riesgo debe ser pertenecientes al lugar de trabajo o la situación concreta.

Por último, en las comunicaciones sobre salud y seguridad en el trabajo se deben tomar en consideración los grupos destinatarios de los mensajes. Así, los estudios realizados han puesto de relieve que los mensajes que explotan el temor son más eficaces entre los nuevos trabajadores que con el personal más antiguo, cuya experiencia le permite asumir críticamente el mensaje.

Asimismo, se ha podido establecer la capacidad de los mensajes que despiertan temor para influir en los trabajadores que no están sometidos a una supervisión directa y en los que, por consiguiente, hay que confiar que observen por sí mismo las normas de seguridad.

Como medio auxiliar en la determinación de los destinatarios y la fijación de los objetivos, se sugiere someter a los trabajadores a encuestas que permitan evaluar los niveles de conocimiento de la salud y seguridad, las actitudes frente los programas y medidas de seguridad y la observancia de las normas y reglas. Estos indicadores permiten establecer las prioridades de los programas de educación y formación, así como fijar el criterio de la ulterior evaluación de la eficacia de los esfuerzos de comunicación.

- Campañas de promoción de la seguridad: el objeto de las campañas de promoción de la seguridad suele consistir en llamar la atención de los trabajadores hacia un determinado riesgo de accidentes y se suelen basar en un determinado eslogan o tema diseñado para mantener el interés y la presencia. Suele utilizarse una diversidad de medios, como carteles, gallardetes, vídeos, folletos y otras comunicaciones orales y escritas. El objetivo de las campañas puede consistir en suscitar conciencia, difundir información y modificar las actitudes, en un esfuerzo por cambiar los comportamientos.



El efecto perseguido en las campañas de promoción de la seguridad es idéntico al de los planes de modificación del comportamiento y otros programas orientados a lograr que directivos, supervisores y trabajadores por igual conviertan la seguridad en parte integrante de la calidad en la ejecución del trabajo. Sin embargo, en comparación con los programas de modificación del comportamiento, las campañas de seguridad son mucho menos precisas en la definición de los comportamientos y resultados deseados, además de bastante menos rigurosas en el refuerzo de tales comportamientos. No obstante, el objetivo central de ambos esfuerzos consiste en destacar la importancia de la seguridad en el trabajo, en la expectativa de que se conviertan en práctica habitual. ✓

Lamentablemente, pocas veces se ha examinado la eficacia de las campañas de seguridad en los entornos industriales. Si bien en las publicaciones dedicadas a la salud y seguridad en el trabajo se suelen comentar los éxitos de este tipo de campañas, pocos de estos informes se sustentan en datos empíricos convincentes.

Aunque se han realizado estudios de los efectos sobre el comportamiento de determinados medios de comunicación, como los carteles, que han arrojado algunos resultados positivos y aportados directrices para la elección de los medios de comunicación de las campañas, no existen estudios significativos de la eficacia de las campañas de seguridad en la industria. Por el contrario, la mayor parte de la información relevante sobre la eficacia de las campañas de seguridad procede del área de la seguridad vial, especialmente de Estados Unidos y Australia.

Entre las conclusiones generales que pueden extraerse de los informes puntuales, del estudio de la eficacia de los medios de comunicación y de la experiencia generada por la promoción de la seguridad en autopistas, las siguientes merecen especial atención por su capacidad para reforzar la proyección de las campañas de salud y seguridad:

- analizar las necesidades con objeto de determinar los destinatarios de las campañas, recurriendo a la retroinformación de los trabajadores para complementar los datos procedentes de otras fuentes.
- facilitar la participación de los trabajadores en la planificación de las campañas y la selección de los materiales.
- verificar experimentalmente el objeto y los materiales de la campaña sobre los grupos destinatarios.
- involucrar en la campaña a todos los niveles de la dirección, desde los altos directivos hasta los supervisores de los niveles inferiores de la línea.
- proyectar mensajes más emotivos y persuasivos que racionales e informativos.

El objeto de las campañas de seguridad es apoyar el programa global de seguridad de la organización. Por esto, suele ser preferible juzgar su efectividad en función de su capacidad para desempeñar las funciones de apoyo deseadas, entre las que figuran el mantenimiento del interés en la seguridad, la proyección de la preocupación de la dirección por la seguridad del personal, la promoción de la



participación de los trabajadores en las actividades de promoción de la seguridad, el fomento de la moral y el estímulo a los trabajadores para que adopten precauciones especiales. Los esfuerzos por utilizar los criterios de reducción de los índices de siniestralidad como indicadores de la eficacia de las campañas, aunque aparentemente acertados, se suelen desdibujar en virtud de los efectos del programa de seguridad vigente. Además, como los accidentes y lesiones son infrecuentes, constituyen unos criterios relativamente inelásticos para evaluar los efectos de los cambios en los programas de seguridad específicamente centrados en los aspectos humanos o de comportamiento del sistema de seguridad.

ELEMENTOS DE PROTECCIÓN PERSONAL

Definición

Se entenderá por Elemento de Protección Personal (EPP) a cualquier equipo destinado a ser llevado o sujetado por el trabajador para que le proteja de uno o varios riesgos que puedan amenazar su seguridad o su salud en el trabajo, así como cualquier complemento o accesorio destinado a tal fin.

Una de las mejores maneras de cuidarse, es utilizar los elementos de protección personal.

Utilizar los elementos de seguridad adecuados, evitan graves lesiones.

Los elementos de protección personal son dispositivos, accesorios y/o vestimentas empleados por el trabajador para protegerse de ciertos riesgos o para disminuir sus efectos. Esos equipos protegen de la lesión en lugar de evitar los accidentes. Por ello no reemplazan la acción de eliminar riesgos.



Al hacer referencia a la tarea a realizar por la empresa con respecto a este tema, sería importante que la misma determine, en primer lugar, la necesidad de uso del equipo, que seleccione el adecuado en función al puesto específicamente, luego que mantenga stock de equipos para asegurar así su disponibilidad, y que final mente entrene y convenza al personal acerca de la necesidad de uso.

Por parte del trabajador lo más factible sería que todo el personal de la empresa use por propia determinación los equipos de protección personal en las tareas que así lo requieran.

Por último el Supervisor Inmediato debería ser el encargado de controlar el uso de los mismos, sin dejar de dar el ejemplo en todo momento.

La Ley 19.587 hace referencia en el capítulo 19, artículo 195, a los equipos y elementos de protección personal, particularmente a los elementos de protección visual: “Las lentes para anteojos de protección deberán ser resistentes al riesgo, transparentes, ópticamente neutras, libres de burbujas, ondulaciones u otros defectos y las incoloras transmitirán no menos del 89% de las radiaciones incidentes. Si el trabajador necesitare cristales correctores, se le proporcionarán anteojos protectores con la adecuada graduación óptica u otros que puedan ser superpuestos a los graduados del propio interesado.”





Prevenir enfermedades y lesiones producto del desarrollo laboral diario es una gran responsabilidad compartida entre trabajadores y empresarios. Sin embargo es una obligación de las empresas proveer de materiales en buen estado, y de la indumentaria necesaria para la actividad a los profesionales. Los profesionales por su parte deben dar la utilidad correcta a los elementos de trabajo. Siempre que se desarrolle una actividad específica, el trabajador debe contribuir al cuidado de su persona y del resto del grupo de trabajo. Uno de los principales elementos que muchas veces son dejados de lado, son las gafas. La protección de los ojos es una situación de gran importancia en la tarea diaria, si bien muchos profesionales no utilizan gafas de protección por considerar incomodo el modo de utilización, se debe tener en cuenta que la visión es un sentido fundamental para que cualquier ser humano se desarrolle en su vida personal y laboral. También los guantes son elementos de gran importancia, ya que varían según la actividad específica, en material y en consistencia.



¿Cuándo se usan?

Para combatir los riesgos de accidente y de perjuicios para la salud, resulta prioritaria la aplicación de medidas técnicas y organizativas destinadas a eliminar los riesgos en su origen o a proteger a los trabajadores mediante disposiciones de protección colectiva. Cuando estas medidas se revelan insuficientes, se impone la utilización de equipos de protección individual a fin de prevenir los riesgos residuales ineludibles. Podemos resumir este razonamiento en cuatro métodos fundamentales para eliminar o reducir los riesgos.

La utilización de un EPP o de una combinación de EPP contra uno o varios riesgos puede provocar una serie de molestias. Por consiguiente, a la hora de elegir un EPP apropiado, no sólo hay que tener en cuenta el nivel de seguridad necesario, sino también la comodidad. Su elección deberá basarse en el estudio y la evaluación de los riesgos complejos presentes en el lugar de trabajo.

Esto comprende la duración de la exposición a los riesgos, su frecuencia y la gravedad, las condiciones existentes en el trabajo y su entorno, el tipo de daños posibles para el trabajador y su constitución física. Sólo son aptos para el uso los equipos de protección individual que se hallan en perfectas condiciones y pueden asegurar plenamente la función protectora prevista.



Gestión de EPP

Antes de la elección de una prenda de protección personal como medida de protección frente a una determinada situación de riesgo, se deben analizar los siguientes aspectos:

- Necesidad de uso: Debe estudiarse, en primer lugar, la posibilidad de eliminar la situación de riesgo mediante el empleo de técnicas de protección colectiva u otras medidas organizativas. Debe tenerse en cuenta el marco legal regulatorio de la Ley 19587 y el Dec. 351/79 en sus artículos 188 al

203, específicos de los EPP. Se deberá recurrir al uso de prendas de protección personal en los siguientes casos: cuando se han agotado todas las vías alternativas que preceptivamente deben implantarse con carácter prioritario (de prevención, protección colectiva u organizativa), como complemento de las medidas anteriores cuando su implantación no garantiza un control suficiente del riesgo. Provisionalmente, mientras se adoptan las medidas de protección colectiva. Siempre en tareas de rescate o en situaciones de emergencia.

▪ Selección: El Responsable de Higiene y Seguridad tiene la obligación de proceder a una minuciosa apreciación de las características de los EPP para evaluar en qué medida cumplen con los requisitos exigibles. Entre ellas están:

- Grado necesario de protección que precisa una situación de riesgo.
- Grado de protección que ofrece el equipo frente a esa situación.
- Ser adecuado a los riesgos contra los que debe proteger, sin constituir, un riesgo adicional.
- Evitar, en lo posible, que el EPP interfiera en el proceso productivo.
- Tener en cuenta las exigencias ergonómicas y de salud del trabajador.
- Adecuarse al usuario tras los ajustes requeridos. Contemplar la posible coexistencia de riesgos simultáneos.



▪ Compra: Al elegir el EPP, hay que tener en cuenta el folleto informativo del fabricante que contiene los datos relativos al almacenamiento, uso, limpieza, mantenimiento, desinfección del mismo. Es conveniente probar las prendas de protección en el lugar de trabajo antes de comprarlas.

▪ Distribución: La distribución de los EPP debe ser personalizada, ya que deben ajustarse a las características anatómicas de cada trabajador. Cada usuario debe ser instruido sobre las características de los equipos que se le entregan, siguiendo las indicaciones que se le han dado al respecto, y debe ser responsable de su mantenimiento y conservación.

▪ Supervisión: Es imprescindible la intervención del Servicio o del Técnico de Prevención en el proceso que va desde la elección hasta la correcta utilización o conservación del EPP para conseguir resultados óptimos del equipo necesario ante un riesgo. El Servicio de Prevención debe estar al corriente de los problemas que se presentan en la utilización de protecciones personales y de la forma correcta de utilización. El Servicio de Prevención debe controlar que no haya excepciones en las zonas en las que el uso de los EPP sea obligado.



- Consulta a los trabajadores: En todas las etapas de gestión de los equipos de protección individual, el Servicio de Prevención consultará a los trabajadores, sea directamente o a través de sus delegados de prevención.

- Tipos de EPP:
 - Protección respiratoria.
 - Calzado de uso profesional.
 - Protección visual.
 - Guantes.
 - Casco.
 - Ropa de trabajo.
 - Arnéses y cinturones.

- Mantener el stock de equipos para asegurar su disponibilidad: Prevención implica no sólo definir el equipo necesario sino también disponer de él para poder usarlo. Disponerlo en el momento que se determina la necesidad de su uso y poder reponerlo ante cualquier deterioro o falla.

- Entrenar y convencer al personal sobre la necesidad de uso: Es necesaria la toma de conciencia del personal sobre la necesidad de uso.

- La actitud de los trabajadores, usando realmente el equipo: Es importante que el trabajador tenga presente en forma permanente que el primer beneficiado por el uso del equipo es él. Controlar el uso por parte del Supervisor quien además debe dar el ejemplo.

El equipamiento de protección personal debe adecuarse a cada industria en general y a cada puesto de trabajo en particular. Ahora bien, determinado y provisto el equipo, adiestrado el personal, el equipo debe usarse.

Los tipos de protección que otorgan los EPP son: Protección de la Cabeza, Protección de la Cara y de los Ojos, Protección de los Oídos, Protección de Vías Respiratorias, Protección de las Manos y Brazos, Protección de los Pies y Piernas, Protección del Cuerpo en general.

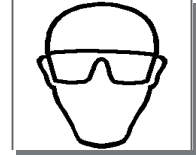
Los trabajadores deben tener especialmente en cuenta que estos equipos se proveen porque el riesgo existe y se pretende proteger de la lesión. Es su protección.



Protección visual

Los EPP para ojos son equipos específicos para la protección contra la posibilidad de que los mismos sean golpeados por objetos duros o pequeños, expuestos a vapores irritantes o rociados con líquidos irritantes.

A la hora de considerar la protección ocular y facial, se suelen subdividir los protectores existentes en dos grandes grupos en función de la zona protegida, a saber:



- Si el protector sólo protege los ojos, se habla de GAFAS DE PROTECCION.
- Si además de los ojos, el protector protege parte o la totalidad de la cara u otras zonas de la cabeza, se habla de PANTALLAS DE PROTECCION.

Los principales elementos de ambos grupos en términos de definiciones, clasificación, son:

- Gafas de protección: Se tienen fundamentalmente dos tipos de gafas de protección:
 1. Gafas de montura universal: Son protectores de los ojos cuyos oculares están acoplados a/en una montura con patillas (con o sin protectores laterales).
 2. Gafas de montura integral: Son protectores de los ojos que encierran de manera estanca la región orbital y en contacto con el rostro. Además del riesgo contra el que están diseñadas (impactos, polvo fino y gases, líquidos, radiaciones o polvo grueso).
- Pantallas de protección: Se tienen los siguientes tipos de pantallas de protección:
 1. Pantalla facial: Es un protector de los ojos que cubre la totalidad o una parte del rostro.
 2. Pantalla de mano: Son pantallas faciales que se sostienen con la mano.
 3. Pantalla facial integral: Son protectores de los ojos que, además de los ojos, cubren cara, garganta y cuello, pudiendo ser llevados sobre la cabeza bien directamente mediante un arnés de cabeza o con un casco protector.
 4. Pantalla facial montada: Este término se acuña al considerar que los protectores de los ojos con protección facial pueden ser llevados directamente sobre la cabeza mediante un arnés de cabeza, o conjuntamente con un casco de protección.

En el lugar de trabajo, los ojos y la cara del trabajador pueden hallarse expuestos a riesgos de naturaleza diversa, los cuales pueden agruparse en tres grupos, según su forma de actuación:

1. Lesiones en los ojos y la cara por acciones externas.
2. Riesgos para las personas por acción sobre los ojos y la cara.
3. Riesgos para la salud o limitaciones vinculados al uso de equipos de protección ocular o facial.



Recomendaciones de uso

Para deparar una protección eficaz contra los riesgos, los protectores oculares y faciales deben mantenerse útiles, duraderos y resistentes frente a numerosas acciones e influencias de modo que su función protectora quede garantizada durante toda su vida útil. Algunas indicaciones prácticas para la selección y mantenimiento de protecciones ópticas son:

- Los protectores con oculares de calidad óptica baja (sólo deben utilizarse esporádicamente.
- Si el usuario se encuentra en zona de tránsito o necesita percibir cuanto ocurre en una amplia zona, debería utilizar protectores que reduzcan poco su campo visual periférico.
- La posibilidad de movimientos de cabeza bruscos, durante la ejecución del trabajo, implicaría la elección de un protector con sistema de sujeción fiable.
- Puede estar resuelto con un ajuste adecuado o por elementos accesorios (goma de sujeción entre las varillas de las gafas) que aseguren la posición correcta del protector y eviten desprendimientos fortuitos.
- Las condiciones ambientales de calor y humedad son favorecedoras del empañamiento de los oculares, pero no son únicas.
- Un esfuerzo continuado o posturas incómodas durante el trabajo también provocan la sudoración del operario y, por tanto, el empañamiento de las gafas. Este es un problema de muy difícil solución, aunque puede mitigarse con una adecuada elección de la montura, material de los oculares y protecciones adicionales (uso de productos antiempañantes, entre otros).
- Cuando los oculares de protección contra radiaciones queden expuestos a salpicaduras de metal fundido, su vida útil se puede prolongar mediante el uso de ante cristales

SEÑALIZACIÓN DE SEGURIDAD

Carteles de Seguridad

En cualquier ámbito donde se desarrollan actividades industriales los *carteles de seguridad* cumplen un rol vital, ya que de su correcta distribución dependerá salvar vidas, efectuar primeros auxilios o evitar accidentes. Estos carteles se colocarán en forma estratégica con distintos fines y en condiciones de visibilidad acorde a su ubicación dentro del ámbito industrial o fabril. Más allá de su distribución los carteles deben estar aprobados por las normas de seguridad vigentes. Esto deberá tenerse en cuenta ya que esta es una condición indispensable a la hora de obtener una habilitación o inspecciones posteriores.



Señalización Industrial

Existe una gran cantidad de *carteles de señalización* utilizados dentro de un ámbito fabril o industrial. Respondiendo en su confección a las normas vigentes (IRAM 10.005) sirven a diferentes propósitos. En casos con muy baja incidencia de luz, los carteles foto luminiscentes tienen mayor posibilidad de ser visualizados. En tanto los carteles que indican elementos contra incendio, emergencias y situaciones de riesgo deben tener una visualización óptima para ser vistos por cualquier persona. Teniendo en cuenta que al momento de producirse una situación de emergencia podrían encontrarse personas ajenas al ámbito, es importante que estos puedan ubicar fácilmente pasillos y salidas de emergencia. Los carteles referidos a advertencias al realizar determinadas tareas que podrían implicar algún tipo de daño, así como la indumentaria a utilizar, deben estar ubicados en un punto visual de forma tal que el implicado vea la señalización fácilmente.

Tipos de carteles de seguridad

Según el tipo de cartel variará el tamaño y los colores; a grandes rasgos se pueden establecer según el color el tipo de indicación:

ROJO Denota parada o prohibición e identifica además los elementos contra incendio. Este color se utilizará para señalar dispositivos de parada de emergencia, botones de alarma, botones que accionen los sistemas de seguridad contra incendio, como así también la ubicación de matafuegos, nichos, hidrantes, baldes y todo elemento de uso contra incendio.

AMARILLO Se usará solo o combinado con bandas de color negro, de igual ancho, inclinadas 45° respecto de la horizontal para indicar precaución o advertir sobre riesgos ocasionados por máquinas que puedan golpear, cortar o electrocutar; en desniveles del piso; en el primer y último escalón de escaleras; en barreras y vallas.

VERDE Se usa en elementos de seguridad general, excepto incendio. Por ejemplo botiquines, camillas, lavajojos, duchas de seguridad y armarios con elementos de seguridad o protección personal, como así también en las indicaciones de caminos, salidas o información general y específica no relacionada con los peligros u obligaciones.

AZUL Se aplica sobre aquellas partes de artefactos cuya remoción o accionamiento implique la obligación de proceder con precaución, como pueden ser tableros eléctricos, tapas de cajas de engranajes, cajas de comando de aparejos y máquinas. Y el empleo obligatorio de los EPP.

La distribución de los carteles responderá a las características físicas del lugar pero es recomendable el asesoramiento de consultoras especializadas en seguridad e higiene industrial.

Señalización Vial

Los carteles de señalización vial son el medio para informar la presencia de obstáculos, restricciones,

advertir inconvenientes e indicar condiciones de circulación a los usuarios de la vía pública. Por tratarse de normas jurídicas estas señales son de cumplimiento obligatorio y el usuario debe conocer sus significados.

INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN SOBRE SALUD Y SEGURIDAD LABORAL

La Inducción

Procesos de Orientación y Ubicación

Una vez que se ha contratado a una persona adecuada, el departamento de personal de filosofía proactiva contribuye en diversas maneras a que el recién llegado se convierta en un empleado productivo y satisfecho. Cada nuevo empleado supone una inversión considerable desde su primer día de trabajo. El recién llegado, por su parte, debe convertirse en un integrante productivo dentro de la organización.

La inducción es la primera capacitación que se precisa, apenas habiendo aprobado el proceso de selección de personal. Ésta parte de la base de que, aunque la persona puede llegar a tener muchos conocimientos técnicos, capacidades, etcétera que lo hacen el candidato ideal, una vez que es parte de la organización precisa conocerla: necesitará desesperadamente saber qué se espera exactamente de ella, cómo será su trabajo, y cualquier otro detalle que le permita posicionarse adecuadamente.

A medida que cambian los planes, políticas y procedimientos en las organizaciones, es necesario mantener actualizados y reorientados a las condiciones cambiantes incluso a los empleados actuales, por lo tanto además de brindar ayuda práctica a la gente nueva, este enfoque transmite un énfasis en el trabajo en equipo.

Las personas que siguen un Programa de Inducción aprenden sus funciones rápidamente, y además consiguen acelerar su socialización, la cual provoca la coincidencia de los valores de la empresa y los del individuo.

El proceso de Inducción y Orientación al Ingreso contempla tres aspectos fundamentales:

- Inducción a la organización: La incorporación a la organización tiene una alta participación del Área de Recursos Humanos, quienes serán responsables de brindar información sobre la historia de la organización, política de personal, régimen disciplinario si lo hubiere, prestaciones a las que tiene derecho. Suele utilizarse lo que se denomina “Manual del Empleado”, que generalmente inicia con un mensaje de bienvenida, y que además de la historia de la organización, explica el negocio dentro del cual se incluye la misión y la visión de la empresa. En el detalle, aparecen temas como horarios, períodos de descanso, ausencia del trabajo, días de pago, prevención de accidentes, uso de teléfonos, sitios de trabajo, supervisión, vacaciones, seguro de vida, asistencia médica, problemas de entrenamiento, sugerencia para la primera etapa, planes educativos, etc.



- Inducción al grupo de trabajo: Tiene como objetivo el proceso de socialización del nuevo trabajador, y en este colabora, además de Recursos Humanos, el supervisor y algunos compañeros de trabajo.
- Inducción al puesto de trabajo: Se realiza bajo la supervisión directa del jefe, y con el apoyo de un compañero designado por el jefe.

Un aspecto importante en la inserción del empleado, es informarlo acabadamente acerca de la cultura de la empresa, la cual representa lo cotidiano de cómo se relacionan las personas, lenguaje, gestos, rituales, rutinas, valores dominantes defendidos relativos a las personas, a la calidad de los productos, a las políticas de precios, la filosofía de administración, etc.

La inducción es importante, tanto en empresas pequeñas como medianas y grandes, por lo que el factor tamaño organizacional no es condicionante para su realización o no. Por pequeña que sea la empresa, es conveniente que al menos exista un Manual de Empleado y que se efectúe un correcto seguimiento durante los primeros meses. Todo ello contribuye a la eficacia, eficiencia y a la satisfacción. Es recomendable planificar la inducción. De lo contrario, se convierte en una suma de esfuerzos sin resultados.

Los programas de orientación que tienen éxito incluyen procedimientos adecuados de seguimiento. El seguimiento se hace necesario porque con frecuencia los nuevos empleados se muestran renuentes a admitir que no recuerdan cuánto se les informó en las primeras sesiones.

El departamento de personal puede utilizar un cuestionario o una entrevista corta en que se pida al nuevo empleado describir los puntos que a su juicio fueron débiles en el programa de orientación.

Socialización

En general, puede decirse que un programa de orientación logra su objetivo porque consigue acelerar la socialización de los nuevos empleados. La socialización es el proceso por el que un empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas y convicciones que se postulan en una organización. El proceso de socialización provoca la coincidencia de los valores de la empresa y los del individuo.

Usando métodos formales, como los programas de orientación, o informales, como los grupos espontáneos de iniciación al trabajo, los valores de la organización se transfieren al recién llegado.

Los programas de orientación constituyen un instrumento de socialización especialmente efectivo. La capacitación continúa y expande el proceso de socialización, pues lleva al empleado a aprender y ejecutar las funciones que se espera que desempeñe.

A medida que una persona se expone a la orientación, capacitación e influencia de grupo de una organización, los valores, las preferencias y las tradiciones de la empresa se adaptan en forma paulatina. En pocas ocasiones la capacidad y los conocimientos del nuevo empleado son suficientes



para llenar las necesidades del puesto. El potencial del empleado necesita el estímulo y el suplemento de la orientación y la capacitación.

Programas de orientación

Los programas formales de orientación suelen ser responsabilidad del departamento de personal y del supervisor. Este enfoque dual (o de objetivos múltiples) es común porque los temas cubiertos se comprenden en dos categorías: las de interés general, relevantes para todos o casi todos los empleados, y las de interés específico, dirigidas en especial a los trabajadores de determinados puestos o departamentos. Los que se comprenden bajo los rubros "temas de la organización global" y "prestaciones y servicios al personal", se dirigen prácticamente a todos los empleados. Estos dos aspectos se complementan a menudo mediante un manual del empleado, en el que se describen las políticas de la compañía, normas, prestaciones y otros temas relacionados.

Además de presentar el nuevo empleado a su departamento, el supervisor debe continuar la orientación. Es él quien efectúa las presentaciones de las personas directamente relacionadas con el puesto. El supervisor le proporciona información específica sobre labores, requisitos de seguridad, ubicación del puesto de trabajo, etc. Para que el programa de orientación sea eficaz, es necesaria la participación activa del supervisor tanto como la del representante del departamento de personal.

Oportunidades y errores

Con frecuencia, los aspectos más débiles del programa de orientación se registran en el desempeño del futuro supervisor. Generalmente, los supervisores están más ocupados (e interesados) en los problemas inmediatos de la labor y tienden a considerar que los problemas de orientación de su nuevo colaborador son menos importantes. Es conveniente dar al supervisor una lista de verificación de los temas que debe cubrir, la que se basa en los rubros "presentaciones" y "funciones y deberes específicos".

Una técnica complementaria de gran utilidad consiste en asignar a uno de los compañeros de trabajo del recién llegado para que lo guíe. Una ventaja de esta técnica la constituye la experiencia directa que el recién llegado puede obtener, que es un complemento, y nada más, de la labor de orientación del supervisor, quien pierde una excelente oportunidad de establecer una comunicación abierta con su nuevo colaborador (si no lleva a cabo la orientación). Es probable que al cabo de un lapso corto el recién llegado prefiera comunicarse con sus compañeros y evitar al supervisor.

Hay otras posibles dificultades que tanto el departamento de personal como el supervisor deben considerar para que el programa de orientación obtenga éxito:

- El recién llegado no debe ser abrumado con exceso de información.
- Debe evitarse que sea sobrecargado de formas y cuestionarios que llenar.
- Es negativo empezar con la parte desagradable de la labor.



- Nunca se le debe pedir que realice labores para las que no está preparado y en las que existe posibilidad de fracasar.

Beneficios de los programas de orientación

Uno de los principales beneficios derivados de un buen programa de orientación estriba en la reducción del nivel de ansiedad del nuevo empleado. Además, requerirá menos atención por parte del supervisor. Asimismo, es menos probable una renuncia temprana.

Seguimiento de la orientación:

Los programas de orientación que tienen éxito incluyen procedimientos adecuados de seguimiento. El seguimiento se hace necesario porque con frecuencia los nuevos empleados se muestran renuentes a admitir que no recuerdan cuánto se les informó en las primeras sesiones.

El departamento de personal puede utilizar un cuestionario o una entrevista corta en que se pida al nuevo empleado describir los puntos que a su juicio fueron débiles en el programa de orientación.

Transferencias

Una transferencia consiste en un movimiento lateral a un puesto con igual nivel de responsabilidad, pago y posibilidades de promoción.

La flexibilidad constituye el secreto para que una organización obtenga éxito. Una herramienta para lograr esa flexibilidad es la técnica de efectuar transferencias de personal para colocar a los individuos más idóneos en los puestos que más corresponden a sus aptitudes. Pueden ser positivas para el personal que adquiere nuevas experiencias y perspectivas y se convierte en un grupo humano con potencial de promoción más alto. Bien manejadas, pueden aumentar el nivel de satisfacción. En general, siempre que una persona sea transferida, su nivel de satisfacción será directamente proporcional a la idoneidad que tenga para el puesto.

La Capacitación

La capacitación en la actualidad representa para las unidades productivas, uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente de sus recursos humanos respecto a las funciones laborales que deben desempeñar en el puesto de trabajo.

Si bien es cierto que la capacitación no es el único camino por medio del cual se garantiza el correcto cumplimiento de tareas y actividades, sí se manifiesta como un instrumento que enseña, desarrolla sistemáticamente y coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona. Bajo este marco, la capacitación busca básicamente: promover el desarrollo integral del personal, y como consecuencia el desarrollo de la organización; además de propiciar y fortalecer el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales.



Para que el profesional se comprometa con las normas de seguridad e higiene en el trabajo; se debe implementar un programa de capacitación orientado a obtener el compromiso del trabajador. Cuando el grupo de trabajo adquiere una conciencia de responsabilidad; es mucho más fácil activar normas tendientes a prevenir accidentes o situaciones de riesgo laboral. Todos los integrantes de un equipo de trabajo deben formar parte de los programas de concientización y capacitación en seguridad e higiene. Los objetivos de la capacitación son:

- *Productividad:* Las actividades de capacitación de desarrollo no solo deberían aplicarse a los empleados nuevos sino también a los trabajadores con experiencia. La instrucción puede ayudarle a los empleados a incrementar su rendimiento y desempeño en sus asignaciones laborales actuales.
- *Calidad:* los programas de capacitación y desarrollo apropiadamente diseñados e implantados también contribuyen a elevar la calidad de la producción de la fuerza de trabajo. Cuando los trabajadores están mejor informados acerca de los deberes y responsabilidades de sus trabajos y cuando tienen los conocimientos y habilidades laborales necesarios son menos propensas a cometer errores costosos en el trabajo.
- *Planeación de los Recursos Humanos:* la capacitación y desarrollo del empleado puede ayudar a la compañía y a sus necesidades futuras de personal.
- *Prestaciones indirectas:* Muchos trabajadores, especialmente los gerentes consideran que las oportunidades educativas son parte del paquete total de remuneraciones del empleado. Esperan que la compañía pague los programas que aumenten los conocimientos y habilidades necesarias.
- *Salud y Seguridad:* La salud mental y la seguridad física de un empleado suelen estar directamente relacionados con los esfuerzos de capacitación y desarrollo de una organización. La capacitación adecuada puede ayudar a prevenir accidentes industriales, mientras que en un ambiente laboral seguro puede conducir actividades más estables por parte del empleado.
- *Prevención de la Obsolescencia:* Los esfuerzos continuos de capacitación del empleado son necesarios para mantener actualizados a los trabajadores de los avances actuales en sus campos laborales respectivos. La Obsolescencia del empleado puede definirse como la discrepancia existente entre la destreza de un trabajador y la exigencia de su trabajo. La Obsolescencia puede controlarse mediante una atención constante al pronóstico de las necesidades recursos humanos, el control de cambios tecnológicos y la adaptación de los individuos a las oportunidades así como los peligros del cambio tecnológico.
- *Desarrollo Personal:* No todos de los beneficios de capacitación se reflejan en esta misma. En el ámbito personal los empleados también se benefician de los programas de desarrollo administrativos, les dan a los participantes una gama más amplia de conocimientos, una mayor sensación de competencia y un sentido de conciencia, un repertorio más grande de habilidades y otras consideraciones, son indicativas del mayor desarrollo personal



Entre los *beneficios* que tiene la *empresa* con la capacitación se pueden enumerar los siguientes:

- Crear mejor imagen de la empresa.
- Mejorar la relación jefe- subordinado.
- Elevar la moral de la fuerza de trabajo.
- Incrementar la productividad y la calidad en el trabajo.
- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Se promueve la comunicación a toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

Entre los *beneficios* que obtienen los *colaboradores* con la capacitación están:

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

La función de capacitación se inserta como parte integrante del acontecer cotidiano de las empresas y para cumplir con sus objetivos toma información del medio ambiente y del mismo centro de trabajo. Por ello, es necesario que antes de tomar alguna decisión al respecto se lleve a cabo un estudio que permita identificar la situación real que en términos generales prevalece en el centro de trabajo.

La determinación de necesidades de capacitación es la parte medular del proceso capacitador que permite conocer las deficiencias existentes en una empresa a fin de establecer los objetivos y acciones a considerar en el plan.

Los síntomas posibles que puedan indicar o sugerir una necesidad de capacitación son:

- Baja producción, normas de rendimiento, utilización de máquinas y equipos
- Aumento en la tasa de accidentes, rotación de personal, ausentismo, desperdicio.
- Aumento en demoras, disputas, quejas de clientes, problemas de reclutamiento.



- Tiempo demasiado prolongado para ejecutar los trabajos o para la utilización de máquinas y equipo.

La capacitación que surja de los problemas anteriores se reconoce como capacitación reactiva, ya que proviene de hechos y dificultades presentes.

Las características del diagnóstico de la empresa permiten flexibilidad en su aplicación, ya que se puede realizar como una revisión periódica, semestral o anual buscando siempre la calidad y confiabilidad de los resultados, los cuales dependerán sustancialmente de la veracidad de la información.

Los Factores que provocan necesidades de capacitación son:

- Expansión de la empresa o ingreso de nuevos empleados.
- Transferencia o ascenso de empleado.
- Implantación o modificación de métodos y procesos de trabajo.
- Actualización de tecnología, equipos, instalaciones o materiales.
- Producción y comercialización de nuevos productos o servicios.

Los cambios que efectúe la empresa provocarán futuras necesidades de capacitación, a ésta se le reconoce como capacitación proactiva, ya que se adelanta a los problemas y trata de prever resultados que fortalecerán a la organización.

Sin embargo, independientemente del tipo de necesidad, momento y situación que la genera, algunos de los beneficios y resultados a obtener son:

- Localización de necesidades reales a satisfacer.
- Determinación de perfiles de puesto y/o actualización de los mismos.
- Identificación clara del universo a capacitar, número de trabajadores, áreas y puestos.
- Definición de objetivos y metas concretas factibles de alcanzar.
- Estructuración de un programa de trabajo con tareas definidas.
- Determinación de los recursos que serán necesarios para la realización de las acciones que se programen.

Métodos de Capacitación

Después de determinar las necesidades de capacitación y de establecer los objetivos de capacitación de sus empleados, se puede llevar a cabo la capacitación. Las ventajas y desventajas de las técnicas de capacitación más comunes son las siguientes:

- Capacitación en el puesto: Contempla que una persona aprenda una responsabilidad mediante su desempeño real. En muchas compañías este tipo de capacitación es la única clase de capacitación disponible y generalmente incluye la asignación de los nuevos empleados a los trabajadores o los supervisores experimentados que se encargan de la capacitación real. Existen varios tipos de



capacitación en el puesto. Probablemente la más conocida es el método de instrucción o sustituto, en la que el empleado recibe la capacitación en el puesto de parte de un trabajador experimentado o el supervisor mismo. En los niveles más bajos, la instrucción podría consistir solamente en que los nuevos trabajadores adquieran la experiencia para manejar la máquina observando al supervisor. Sin embargo, esta técnica se utiliza con frecuencia en los niveles de alta gerencia. La rotación de puesto, en la que el empleado (generalmente una persona que se entrena en administración) pasa de un puesto a otro en intervalos planeados, es otra técnica de CEP. En el mismo sentido, las asignaciones especiales proporcionan a los ejecutivos de bajo nivel la experiencia de primera mano en el trabajo con problemas reales. La capacitación en el puesto tiene varias ventajas: es relativamente económica; los trabajadores en capacitación aprenden al tiempo que producen y no hay necesidad de instalaciones costosas fuera del trabajo como salones de clases o dispositivos de aprendizaje programado. El método también facilita el aprendizaje, ya que los empleados aprenden haciendo realmente el trabajo y obtiene una retroalimentación rápida sobre lo correcto de su desempeño.

- Capacitación por instrucción del puesto (CIP): Requiere de hacer una lista de todos los pasos necesarios en el puesto, cada uno en su secuencia apropiada. Junto a cada paso, se lista también un punto clave correspondiente (si lo hay). Los pasos muestran qué se debe hacer, mientras que los puntos clave muestran cómo se tiene que hacer y por qué.
- Conferencias: Dar pláticas o conferencias a los nuevos empleados puede tener varias ventajas. Es una manera rápida y sencilla de proporcionar conocimientos a grupos grandes de personas en capacitación. Como cuando hay que enseñar al equipo de ventas las características especiales de algún nuevo producto. Si bien en estos casos se pueden utilizar materiales impresos como libros y manuales, esto podría representar gastos considerables de impresión y no permitir el intercambio de información de las preguntas que surgen durante las conferencias.
- Técnicas audiovisual: La presentación de información a los empleados mediante técnicas audiovisuales como películas, circuito cerrado de televisión, cintas de audio o de video puede resultar muy eficaz y en la actualidad estas técnicas se utilizan con mucha frecuencia. Los audiovisuales son más costosos que las conferencias convencionales.

Relación entre Capacitación, Salud y Seguridad Laboral

La salud, los riesgos y la seguridad del medio ambiente de trabajo reciben una atención y un reconocimiento cada vez mayor, y tanto empresas como trabajadores tienen la necesidad y el derecho de recibir información adecuada sobre esta temática.



Los usuarios de información de esta índole son múltiples. Es necesaria para todas aquellas personas que tienen la responsabilidad de garantizar la realización de las tareas en condiciones de seguridad y salubridad, de legislar al respecto, o bien para aquellos que pueden verse afectados desfavorablemente por los riesgos presentes en el trabajo. Por lo que se puede plantear que asegurar el acceso a la información, es quizás el primer requisito que se deba cumplir al respecto.

La creciente complejidad del mundo laboral también plantea una mejor comprensión de las causas y medios de prevención de accidentes, lesiones y enfermedades, y en consecuencia, una mejor formación para afrontarlos.

En el año 1981 el Comité Mixto OIT/OMS sobre Medicina del Trabajo formuló tres niveles educativos a lograr referidos al ámbito de la ergonomía, la salud y seguridad en el trabajo, visualizándolos como parte de un mismo continuo e interdependientes entre sí. Éstos son:

- Primer nivel de concienciación, el cual hace referencia a las acciones de sensibilización destinada a legisladores, responsables de formulación de políticas, directivos, los cuales deben ser conscientes de los diversos factores de riesgos de los lugares de trabajo, y trabajadores, que son quienes necesitan conocer, aprender y utilizar procedimientos de seguridad como parte de la formación para adquirir las cualificaciones propias del puesto en el que se desempeña.
- En el segundo nivel de formación para necesidades específicas se agruparía a todas aquellas personas que necesitan información adicional para tareas más concretas, y que no han recibido en su educación de base formación de estas áreas.
- El tercer nivel se orienta a formación para necesidades de especialización como a la que se accede en programas de grado y postgrado, e incorporaría a los especialistas que provienen de diferentes ramas, tales como ingenieros especialistas en higiene y seguridad, médicos, enfermeras, expertos en ergonomía, etc.

En general los programas de capacitación en cuanto a seguridad que se encuentran en muchas organizaciones cubren: Primeros auxilios; Manejo a la defensiva; Técnicas de prevención de accidentes; Manejo de equipo peligroso y Procedimientos de emergencia. Además, muchas organizaciones proporcionan capacitación sobre seguridad fuera del trabajo, ya que la mayoría de las lesiones y fatalidades ocurren con mayor frecuencia allí, y esto se refleja en los costos para el empleador por concepto de primas de seguros, pensiones y producción interrumpida.

Una tendencia actual en la instrucción sobre seguridad es la capacitación basada en el comportamiento, la cual está sustentada en el principio de modificación de la conducta. Su meta es cambiar el comportamiento ayudando a los educandos a disminuir la frecuencia de sus conductas laborales peligrosas, es decir inseguras. Al comienzo de la capacitación se pide a los empleados que señalen los obstáculos que dificultan la realización de determinadas conductas relacionadas con la



seguridad. La función de la gerencia es eliminar esos obstáculos, pero al mismo tiempo debe premiar a los empleados por observar nuevas conductas seguras.

Evaluación del Programa de Capacitación

Siguiendo a Donald Kirkpatrick se puede decir que la capacitación debe evaluarse para determinar su eficacia. Existen cuatro criterios básicos para evaluar. La combinación de los cuatro puede dar una imagen total del programa de capacitación que ayuda a los gerentes a averiguar dónde radican las áreas de conflicto, qué deben cambiar en el programa y si lo continúan o no. Ellos son:

1. Reacción: Evaluación que mide cómo reaccionan los participantes ante la acción formativa, o sea, cómo reaccionan ante el programa sus destinatarios.
2. Aprendizaje: Evaluación del grado en que los participantes cambian actitudes, amplían conocimientos y/o mejoran habilidades.
3. Conducta: Evaluación del grado en que ha ocurrido un cambio de la conducta o comportamiento tratando de detectar en qué medida se aplica lo aprendido en su puesto de trabajo.
4. Resultados: Evaluación del nivel o valor en que lo aprendido y aplicado se traducen en resultados organizacionales positivos.

Como se observa, los logros obtenidos en los niveles 1 y 2 pueden considerarse propios del programa de capacitación, pero para los dos niveles siguientes las responsabilidades se comparten entre el Área de capacitación y la línea de mandos, ya que también influirán otros elementos como condiciones de trabajo, capacidad de supervisión, actitudes de los pares, etc.

En cuanto al concepto de resultados, este implica logros de diferente índole, no solamente mayores resultados financieros, sino también aspectos a largo plazo como en temas de clima organizacional, liderazgo, gestión del cambio, entre otros, que producirán también resultados tangibles.

Con este modelo, D. Kirkpatrick trata de dar respuestas a diversos interesados con diferentes preocupaciones, a los participantes (Nivel 1), a RRHH por lo trasladado de lo aprendido al puesto de trabajo (Niveles 2 y 3) y fundamentalmente a la Gerencia General por los beneficios tangibles que la capacitación aporta a la organización (Nivel 4).

SENSIBILIZACIÓN Y CONCIENTIZACIÓN

Se entiende por concientizar a todo acto que signifique hacer que una persona tome conciencia sobre determinadas circunstancias, fenómenos, elementos de su personalidad o actitud, para mejorar su calidad de vida y sus vínculos no sólo con el resto de los individuos sino también con el medio ambiente que lo rodea. La idea de concientizar a alguien siempre tiene un sentido positivo ya que se supone que al



llevar a cabo tal acción, uno está haciendo que la otra persona, aquella a la que se concientiza, deje de lado actitudes o fórmulas impulsivas, inconscientes, y que comience a utilizar su nivel de madurez e inteligencia para su propio bien y el de otros.

La brecha entre ambos significados es ínfima, ya que son de carácter moral. La sensibilización significa dotar de sensibilidad, despertar sentimientos morales o también abogar en apoyo de, respaldando o hablando en favor de alguien, una causa o una política. Además, al sensibilizar se trata de mostrar las posibilidades de cambio. Esa es la función que pueden desempeñar los ejemplos de lo llevado a cabo en otras partes, que prueban que no se trata de utopías y que, cuando son bienes elegidos, estimulan la imaginación.

La mayoría de las organizaciones tiene un programa de concientización en materia de seguridad, que supone el uso de distintos medios de comunicación. Las conferencias sobre seguridad, películas comerciales, y otros medios como folletos, son útiles para enseñar y motivar a los empleados a seguir los procedimientos de seguridad en el trabajo. Los carteles también son muy eficaces, porque pueden colocarse en cualquier lugar estratégico donde todos puedan leerlos.

COMPROMISO DE LA ALTA DIRECCIÓN

La seguridad se supervisa planificando, enseñando, explicando, demostrando y creando actitudes favorables a la misma, relacionadas con la satisfacción al cliente, búsqueda constante de mejoramiento, alto contacto con el personal al cual se debe saber escuchar, asumiendo compromisos, perseverando y aprendiendo de los fracasos, rompiendo barreras, impulsando la multi especialización, reclutando al mejor personal y eliminando el trabajo innecesario, lo cual es tarea de la Alta Dirección principalmente, quien debe mostrar aptitudes relacionadas con la proactividad y competitividad, tratando de construir sistemas de medición adecuados en todo momento y luchando siempre por mantener la calidad total en la empresa.

En este caso la Dirección es la encargada de proporcionar evidencia de su compromiso, el cual es primordial para el desarrollo y la implementación del sistema de gestión de la calidad, difundiendo y llevando adelante una Política de Calidad, asegurándose de que los objetivos y todo lo relacionado con el sistema sea mantenido y mejorado permanentemente, sin perder el enfoque al cliente.

Según un estudio realizado en el Instituto Estadounidense de Ingenieros de Planta “los resultados demostraron una correlación directa entre el aumento del compromiso de la dirección y la reducción del número de accidentes”¹⁴. Por desgracia, la mayoría de los gerentes y supervisores se ponen el “casco de seguridad” mucho menos que los “cascos de producción, control de calidad y mejora en los métodos”. De la misma importancia que la motivación en cuanto a seguridad, son la experiencia en ésta y saber dónde ubicar los esfuerzos para alcanzarla. La capacitación puede ayudar al personal de

¹⁴ Jeffrey Pfeffer, When It comes to “Best Practices” – Why Do Smart Organizations Occasionally Do Dumb Things. Organizational Dynamics. Verano de 1996. PP 34-44.



- Trabajo Final de Grado-

“La Gestión de RRHH Orientada a la Salud y Seguridad en el Trabajo”

Carolina Mazas- M. Julia Viano

todos los niveles a entender las políticas y procedimientos de seguridad en la organización, así como los sistemas para determinar las responsabilidades.



Objetivos de la Propuesta de Intervención Organizacional.

Objetivo General:

- Diseñar una propuesta de intervención organizacional desde la Gestión de Recursos Humanos sobre Salud y Seguridad Ocupacional, con el objeto de crear conciencia sobre su importancia y necesidad de aplicación para garantizar integridad psicofísica a los trabajadores y mejorar la calidad de vida laboral, utilizando un Diagnóstico Organizacional como vía de desarrollo.

Objetivos Específicos:

- Diagnosticar la realidad empresarial.
- Definir una propuesta de mejora en base al diagnóstico organizacional.
- Brindar recomendaciones para una correcta implementación de la propuesta de mejora.
- Establecer criterios para evaluar, una vez implementada la propuesta.
- Disponer de planes de acción desde la gestión de Recursos Humanos, orientados a la mejora de la realidad empresarial en aspectos relacionados a la salud y seguridad laboral, para garantizar la integridad psicofísica de los trabajadores y el cumplimiento de la normativa legal vigente en la Argentina.
- Definir una tendencia de 0 (cero) accidentes laborales, orientada a la reducción gradual de los mismos para incrementar la calidad de vida laboral, en base al compromiso con la salud y seguridad.
- Orientar e Inducir a toda persona ingresante o transferida sobre salud y seguridad laboral, para generar compromiso desde el primer acercamiento a la organización.
- Sensibilizar, concientizar y capacitar a todo el personal, sobre la importancia a nivel individual y organizacional del respeto hacia las normas de seguridad y el desarrollo de mejores hábitos para preservar la salud de cada persona.
- Concientizar específicamente a la Alta Dirección acerca de la importancia de su compromiso con la salud y seguridad en el trabajo, para lograr predicar con el ejemplo y generar el compromiso hacia la temática de los niveles inferiores.
- Comunicar para la promoción de la seguridad.
- Evaluar las acciones de capacitación impartida al personal sobre salud y seguridad industrial.
- Incentivar y premiar al personal que respeta y se compromete con la seguridad propia, de sus compañeros y de la organización en general.



Determinación del área de intervención y población afectada.

El área de intervención, es la empresa Cartocor SA, Planta de Cartón Corrugado, de la ciudad de Arroyito, Córdoba, Argentina.

La población afectada es todo el personal de la organización, 110 de mano de obra Directa (MOD) y 30 de mano de obra Indirecta (MOI).

Propuesta de Mejora

La propuesta de mejora para dar solución a las diversas problemáticas detectadas a nivel del diagnóstico, se basa en un **Programa de Recursos Humanos** orientado a dar apoyo a la política de salud y seguridad existente en la organización, sobre la cual RRHH tiene la responsabilidad de fomentar su aplicación y cooperar para lograr una mejora continua.

El programa de Recursos Humanos se basa en 3 pilares rectores del accionar: FORMAR, COMUNICAR E INCENTIVAR. En base a ellos es que se definen planes de acción secuenciales, que funcionan como medios para lograr el objetivo del programa que es incrementar la Calidad de Vida en la empresa.

Los planes de acción para la intervención son:

1. *Módulo de salud y seguridad, del personal ingresante y transferido, a incorporar al plan de Inducción de la empresa.*
2. *Módulo de Capacitación en salud y seguridad laboral a incorporar al plan de capacitación de la empresa.*
3. *Programa de comunicación para la promoción de la salud y seguridad.*
4. *Plan de Incentivos.*

▪ Módulo de salud y seguridad, del personal ingresante y transferido, a incorporar al plan de Inducción de la empresa:

Se propone la incorporación, al programa de inducción de Cartocor, de un módulo de salud y seguridad. Esto es para suplir la necesidad de hacer mayor énfasis sobre la seguridad en el puesto, el uso de EPP, la importancia del cumplimiento de la normativa, respeto de estándares, señalización, cuando el personal ingresa del mercado laboral o es transferido de puesto. El objetivo es generar compromiso con la seguridad, desde el primer contacto del empleado con la organización (inducción).



Procedimiento.

Tema: "la Inducción de la persona a la empresa, a su cultura y al puesto de trabajo".

Responsable:

Gerencia de Recursos Humanos (responsable de la orientación e inducción a la cultura y a la empresa),
Supervisor de línea (responsable de la inducción al puesto de trabajo).

Metodología de Trabajo:

La metodología de trabajo elegida es un enfoque dual: para tener un programa de inducción bien integrado, es fundamental la cooperación entre el departamento de personal y del supervisor de línea.

Se realizará al momento de producirse un nuevo ingreso o una transferencia de puesto.

Este enfoque dual o de objetivos múltiples se elige porque los temas cubiertos se comprenden en dos etapas:

1. *Inducción de la persona a la organización:* la organización y disertación estará a cargo del área de RRHH.

En un primer momento se presentan temas de interés general relevantes para todos los nuevos empleados, los cuales se presentan mediante un manual del empleado (anexo II), en el que se describe: cultura, políticas, normas, prestaciones, historia de la compañía, procedimiento de seguridad y urgencias, organigrama actualizado, mapa de las instalaciones y otros temas relacionados.

En un segundo momento RRHH, pone a disposición de los ingresantes, información sobre: condiciones de empleo, compensaciones, nómina de pago, credenciales de identificación, horarios de trabajo, con quién trabajará el nuevo empleado y otras cuestiones que no están directamente bajo la dirección del supervisor.

El medio elegido es la conferencia en el auditorium de la compañía, con capacidad para recibir a 100 personas, y garantizando las condiciones de comodidad y bienestar adecuadas para brindar conocimientos.

Además se incluirá una película sobre la historia de la compañía, así como un mensaje grabado en vídeo de los directores, que darán la bienvenida a los recién llegados.

2. *Inducción a su puesto y grupo de trabajo:* Es responsabilidad del jefe superior inmediato. Esto asegura el conocimiento técnico y en materia de seguridad del nuevo empleado desde el momento que ingresa.

El supervisor es fundamental en el programa de inducción, ya que los nuevos empleados están interesados en especial en lo que éste dice y hace, y cómo son los compañeros de trabajo.

Antes de la llegada de un nuevo empleado, el supervisor debe informar al grupo de trabajo. Esta etapa también será aplicable al personal transferido de puesto dentro de la organización. Luego, deberá reunir a todo su equipo y realizar una presentación.

La capacitación en el puesto, es el medio elegido, donde el nuevo colaborador luego de tener un primer contacto con su superior, sus compañeros, con su puesto, con las funciones, responsabilidades y normas, aprende mientras trabaja la importancia de la seguridad industrial a nivel individual y del grupo de trabajo, bajo la guía de un instructor que será el supervisor, acompañado en un primer momento por el personal del área de seguridad de la empresa. Esto permite la transmisión de habilidades y de experiencia ensayo/ error.

La instrucción se hará de manera grupal o individual dependiendo la cantidad de ingresantes.

Diariamente, el supervisor deberá comprometerse a reforzar en todo su equipo de trabajo la importancia de realizar un autocontrol de seguridad antes de comenzar a desempeñar su labor, para corroborar el uso de EPP, el respeto de medidas de seguridad y estándares, condiciones de trabajo; en caso de visualizar anomalías avisar al supervisor y no ejecutar la tarea.

Además, deberá realizar un control él mismo sobre aspectos de salud y seguridad industrial de su sector antes de que los trabajadores den inicio a sus tareas.

El objetivo es generar paulatinamente conciencia y compromiso, que den como resultado conductas seguras, que transformen a la seguridad en un hábito saludable de todo el personal.

Seguimiento de la Inducción:

Con frecuencia los nuevos empleados se muestran renuentes a admitir que no recuerdan cuándo se les informa en las primeras sesiones.

Las entrevistas personales entre empleado y supervisor, constituyen la técnica de seguimiento más importante.

Se utilizará una lista de verificación, ya existente en la empresa, para uso de los supervisores en la introducción del nuevo personal al puesto de trabajo:

- a) Funciones y responsabilidades.
- b) Derechos y Deberes.
- c) Cómo puede llegar a su trabajo.



- d) Recorrido del departamento.
- e) Explicación sobre: El trabajo que se hace en el departamento. Reloj marcador, tarjeta de tiempo, tarjetero. Cómo marcar la entrada y la salida. La importancia de conservar la tarjeta precisamente en su sitio. La prohibición de marcar la tarjeta de otra persona. Reportar al supervisor cualquier error al marcar la tarjeta. Horario de trabajo. Comedor. Cómo opera el servicio de comedor. Tiempo disponible para comer. Enfermería y servicios médicos. Procedimiento en caso de accidente personal o a cualquier compañero de trabajo. Sanitarios y lavabos. Tableros y boletines. Dónde conseguir herramientas.
- f) Comentar otras condiciones del trabajo: Pagos de salarios. Tiempo extra. Día y método de pago de salario. Efecto de faltas no justificadas. Ausencias. Necesidad de reportar las faltas. A quién y cómo avisar en caso de ausencia. Normas de seguridad y la importancia de su cumplimiento. Utilización de EPP. Limpieza y aseo del área de trabajo. Aseo personal. Veda de juegos de azar, riñas, robos. Prohibición de bebidas embriagantes.
- g) Colocar al nuevo trabajador en su trabajo: Relación del trabajo con las operaciones anteriores y con las subsiguientes. Normas de calidad. Normas de trabajo. Normas de salud y seguridad industrial. Uso de EPP.
- h) Seguir las cuatro etapas de un buen entrenamiento: Preparar al operario. Explicar y demostrar incluso reglas de seguridad. Probar el desempeño del entrenado. Inspeccionar continuamente al entrenado en cuanto a operaciones, uso de EPP, respeto de la reglamentación de seguridad, entre otros.
- i) Recomendaciones:
- El recién venido no debe ser abrumado con excesiva información.
 - Debe evitarse que se vea sobrecargado de formas y cuestionarios para llenar.
 - Es negativo empezar con la parte desagradable de su labor.
 - Nunca se le debe pedir que realice labores para las que no está preparado.
 - Como complemento de los constantes avances tanto tecnológicos como en metodologías de trabajo en relación a la salud y seguridad laboral, es necesario renovar también el sistema de capacitación para el personal que ingresa o que es transferido a otro puesto de trabajo, de manera permanente.



Evaluación:

Nombre del indicador	Propósito estratégico	Propósito operativo	Fórmula	Significado del resultado	Cómo se puede usar el resultado
Inducción, Orientación y Capacitación al Ingreso, en materia de salud y seguridad.	Para definir si las políticas de Inducción, Orientación y Capacitación al Ingreso son adecuadas para lograr una incorporación efectiva de la persona a la organización para mejorar el rendimiento organizacional y la calidad de vida.	Para definir si el plan de inducción, orientación y capacitación al ingreso es adecuado para lograr una correcta incorporación de la persona al puesto, para poder así alcanzar los objetivos buscados.	$\frac{\text{Número de personas que lograron adaptarse al puesto y a la organización}^*1}{\text{Número total de personas ingresantes semestralmente}^*2}$ <p>*Fuente: 1. Evaluación de desempeño de la persona luego de 6 meses en su puesto. 2. Plantilla semestral de personal nuevo.</p>	Relación entre el número de personas que lograron adaptarse al puesto y a la organización y el número total de personas ingresantes (nuevas).	Para mejorar los planes de Inducción, Orientación y Capacitación al ingreso.

Documentos:

- Registro de Orientación e Inducción a la empresa.

Planilla de registro de inducción						
Tema	Disertante/ Capacitador	Fecha	Duración de la jornada	Participante	Legajo	Firma

- Ficha personal de Inducción.

Ficha de Inducción			
Nombre del empleado:			
Formación	Disertante/ Capacitador	Fecha	Duración de la jornada

Recursos necesarios:

RECURSOS MATERIALES: manual del empleado (en formato papel), auditorium de la empresa (medios de comunicación, película y mensaje grabado).

RECURSOS HUMANOS: personal de RRHH. Supervisor y especialistas de seguridad en el trabajo para la inducción de la persona al grupo y puesto de trabajo.

Plazo de ejecución:

Se recomienda que este programa de orientación e inducción se incorpore al plan anual de capacitación de la empresa al comienzo de un nuevo año y ciclo empresarial.



▪ **Módulo de salud y seguridad laboral a incorporar al plan de Capacitación de la empresa:**

Se propone la incorporación de un módulo de salud y seguridad al programa de capacitación anual de la empresa, para suplir la necesidad de incluir a la salud y seguridad (uso de EPP, respeto de la normativa y estándares, seguridad en el puesto, señalización, entre otros) como temática fundamental, a impartir como necesaria a todo el personal (jerárquico y operativo), para lograr sensibilización y compromiso con la seguridad individual y colectiva.

Procedimiento.

Fase I: *Detección de necesidades de capacitación en salud y seguridad laboral (DNC).*

Responsable:

Durante el último trimestre del año, cada responsable de área identifica las necesidades de capacitación de sus colaboradores.

El área de recursos humanos deberá permanecer alerta sobre los tipos de capacitación que surjan como necesarias en relación a la salud y seguridad en el trabajo; cuándo se necesitan, quién la precisa y qué métodos son mejores para dar a los empleados el conocimiento, habilidades y capacidades necesarios.

Método de trabajo:

Se recomienda que se evalúen las necesidades de capacitación respecto al tema en forma sistemática y utilizando tres tipos de análisis.

Análisis de la organización, es decir del entorno, las estrategias y los recursos para determinar en cuales puntos hará incapié la capacitación. Esto se realizará a través de un diagnóstico organizacional, desarrollado entre RRHH y con la participación de todos los niveles de la organización a través de reuniones, donde los ejecutivos y líderes de cada sector relevarán la opinión del personal en relación a problemáticas sobre salud y seguridad en el trabajo. Se recomienda realizarlo al inicio de cada año, para detectar necesidades reales y poder dar respuestas efectivas que agreguen valor al sistema.

Análisis de tareas, es decir de las actividades que se desempeñan a efecto de determinar los conocimientos, habilidades y capacidades que se requieren, para lo cual es necesario contar con un análisis y descripción previa, de cada uno de los puestos. Es el proceso que se realiza para determinar el contenido del programa de capacitación, basado en el estudio de tareas y funciones del puesto.

Análisis de personas, es decir del desempeño, los conocimientos y las habilidades a efecto de determinar quién necesita capacitación.



Fase 2: *Diseño de un módulo de capacitación en salud y seguridad, a incorporar al programa anual de capacitación de la empresa.*

Una vez que se determinan las necesidades de capacitación, el siguiente paso es diseñar el entorno para el aprendizaje necesario, y así posibilitar el mismo.

Responsable:

Gerencia de Recursos Humanos. El área de RRHH será quién deba planificar, organizar, dirigir y coordinar el plan mensual de capacitación. Además de realizar las invitaciones pertinentes para que el personal asista a la misma. Y asegurarse que los supervisores organicen el trabajo para asegurar la asistencia del empleado o de ellos mismos.

También seleccionar y garantizar que los disertantes (internos o externos) cuenten con las características de: conocimiento del tema, adaptabilidad, sinceridad, sentido del humor, interés, cátedras claras, asistencia individual, entusiasmo.

Para que se tenga un aprendizaje óptimo, los participantes deben reconocer la necesidad del conocimiento o habilidades nuevos, así como conservar el deseo de aprender mientras avanza la capacitación. Las siguientes 6 estrategias serán exigidas al disertante:

- Utilizar el refuerzo positivo
- Eliminar amenazas y castigos
- Ser flexible
- Hacer que los participantes establezcan metas personales
- Diseñar una instrucción interesante
- Eliminar obstáculos físicos y psicológicos de aprendizaje.

Temas:

- “Política y normas de Higiene y Seguridad, su aplicación e importancia tanto a nivel individual como organizacional: Ley de Higiene y Seguridad en el Trabajo 19.587, DR 351/79 y Resolución 295/03, Ley de Riesgos del Trabajo 24557;
- “Uso y valoración de los EPP: principalmente el impacto del no uso de anteojos de seguridad como elemento de protección personal;
- “Señalización de seguridad: la importancia de la señalización de seguridad para la prevención de accidentes”;



- “Accidentes de trabajo: impacto de los accidentes de trabajo, causa principal de accidentes que afecta principalmente a la empresa es decir los actos inseguros, estadísticas de accidentabilidad, imágenes de accidentes de alto impacto visual para sensibilizar al personal”;
- “Respeto de estándares de trabajo”.
- “Comportamientos seguros: la importancia de desarrollar el trabajo diario en condiciones óptimas de salud y seguridad.
- “Desarrollo de mejores hábitos para la salud: importancia de controles médicos periódicos, la actividad física y sus beneficios, planes alimenticios saludables”.

Estos temas serán presentados, por la Gerencia de recursos humanos, en el programa mensual de capacitación (establecido en el procedimiento de Cartocor) en el que se especifica para cada actividad día, lugar y horario de realización.

Disertante/ Capacitador:

Especialista en seguridad industrial pertenecientes a la empresa. Él será responsable de la preparación de temas y disertación. Si se cuenta con presupuesto, se pueden incorporar charlas con especialistas externos, que puedan incorporar novedades en la temática a dictar.

Metodología de trabajo:

Despliegue escalonado descendiente (desde los altos niveles de la empresa hacia el nivel operativo) de capacitaciones para impartir conocimiento sobre los temas ya presentados.

Se recomienda brindar capacitaciones sobre salud y seguridad en el trabajo mensualmente, incorporando la temática presentada al plan mensual de capacitación de Cartocor. Se debe garantizar que en los meses posteriores a los recesos vacacionales (marzo/ agosto) no falten capacitaciones en seguridad industrial, para reforzar la conciencia sobre su importancia ya que, en estos meses la distracción del operador en relación a la tarea aumenta.

Al diseñar este módulo de capacitación, Recursos Humanos debe tomar en cuenta dos condiciones previas para el aprendizaje: disposición y motivación.

Esto, deberá ser transmitido a los gerentes y supervisores, una vez que se haya impartido la capacitación en estos niveles, para que puedan considerar que para lograr sensibilizar al personal operativo se necesita de ellos, ya que son quienes deben dar el espacio y lugar para que los trabajadores tengan la disposición y motivación para aprender y aplicar lo aprendido.



Además, es preciso que se consideren los principios de aprendizaje a fin de crear un entorno que conduzca al aprendizaje. Estos principios incluyen el establecimiento de metas, la plenitud del significado, el modelado, las diferencias entre las personas, la práctica activa, el aprendizaje desmenuzado frente al global, el aprendizaje distribuido, la retroalimentación y las recompensas y refuerzos.

Fase 3: *Implementar el módulo de salud y seguridad en el programa de capacitación.*

Responsable: Gerencia de Recursos Humanos.

Medios de capacitación:

Las técnicas, instrumentos y metodologías que coadyuvan al cumplimiento de las actividades y objetivos de la capacitación, que se utilizarán son: conferencia, video, capacitación en el puesto.

Se consideró para su elección la adecuación a los conocimientos que se han de aprender con dicho programa.

- Conferencias: Es una manera rápida y sencilla de proporcionar conocimientos a grupos grandes de personas en capacitación y transmitir un amplio contenido de información o enseñanza. Se utilizará para impartir las medidas de seguridad, organización de planta, importancia del cumplimiento de las normas de seguridad, el uso de EPP, entre otros. Este medio se utilizará para capacitar tanto a niveles jerárquicos como operativos y se realizarán en el auditorium de la empresa, con capacidad para recibir a 100 personas, considerado un espacio físico adecuado para garantizar las condiciones de comodidad y bienestar de los aprendices. De todas maneras, para garantizar el aprendizaje los grupos de trabajo, serán de no más de 15 personas.

- Técnicas audiovisuales: La presentación de información a los empleados mediante técnicas audiovisuales como películas, circuito cerrado de televisión, cintas de audio o de video puede resultar muy eficaz y en la actualidad estas técnicas se utilizan con mucha frecuencia. Los audiovisuales son más costosos que las conferencias convencionales.

Los cortes, empalmes o la cámara lenta serán útiles para incidir en demostraciones de la realidad. La grabación y proyección en videos de los colaboradores sujetos a capacitación serán un medio muy eficaz para ayudar a la comprensión de ideas abstractas y en la modificación de actitudes. Este medio se utilizará para capacitar tanto a niveles jerárquicos como operativos, proyectando videos de su propio accionar para generar conciencia del impacto de sus comportamientos en relación a la salud y seguridad, tanto a nivel individual como organizacional. Estos videos serán proyectados en las conferencias que se dicten, con el fin de proporcionar a los aprendices imágenes reales de su



comportamiento en relación a la salud y seguridad y a su vez, permitirá visualizar las mejoras a través del tiempo.

- **Capacitación en el Puesto de Trabajo:** Se desarrollará en el propio puesto de trabajo, en el taller de fabricación y mientras el interesado ejecuta sus tareas. La realizará el supervisor, acompañado por especialistas en seguridad industrial con el fin de reforzar la importancia de la salud y seguridad individual y del equipo de trabajo, en lo que respecta al uso de EPP, el accionar seguro, respeto de las normas de seguridad, respeto de estándares, visualización de carteles, para generar sensibilización, concientización y compromiso con la temática.

La instrucción se hará en grupos de trabajo de no más de 15 operadores y la duración estimada es de 15 minutos, para mantener la atención y el interés.

Estas capacitaciones se recomienda realizarlas una vez por mes, para lograr una continuidad tal que genere de manera paulatina un cambio de conducta, que logre incorporar el accionar seguro como hábito de trabajo de todo el personal.

Cada seis meses se recomienda desarrollar este tipo de capacitaciones, de una duración estimada de 30 minutos, para poder desarrollar los temas de manera más profunda. Se recomienda que se realicen después de recesos vacacionales, para reforzar la atención y recordar aspectos relevantes de la salud y seguridad en el puesto de trabajo y en la empresa.

Fase 4: *Evaluación.*

Los criterios que se utilizarán para evaluar la capacitación son: Reacciones, Aprendizaje, Comportamiento, Resultados.

Reacción, se verifica una vez finalizada la capacitación. Los participantes felices tienen más probabilidades de enfocarse en los principios de la capacitación y utilizar la información en su trabajo. RRHH al finalizar la formación será quién haga entrega de un cuestionario de no más 7 preguntas será de gran importancia para medir este criterio:

¿Alcanzó sus metas de aprendizaje en esta capacitación? Si/ no.

¿Le gustó el contenido? Si/ no.

¿Qué le pareció el nivel del material de apoyo? Alto/Medio/ Bajo.

¿Cuál es su opinión sobre el nivel de competencias del instructor? Alto/Medio/ Bajo.

¿Cómo define la logística y administración de esta capacitación? Buena/ Mala.

¿Qué sugeriría para mejorar el programa? Si/ no.

¿Piensa que la organización debe seguir ofreciéndolo? Si/ no.



RRHH será quien haga entrega de dicho cuestionario, una vez finalizada la capacitación. Luego deberá procesar los datos pertinentes y brindar resultados.

Aprendizaje: Probar el conocimiento y las habilidades antes de un programa de capacitación proporciona un parámetro básico sobre los participantes, que pueden medirse de nuevo después de la capacitación para determinar la mejora.

Un cuestionario relacionado a la temática disertada, será de gran utilidad para definir el nivel de conocimiento antes y después de la formación.

Al mes de impartida la capacitación, RRHH convoca a los aprendices para que resuelvan un cuestionario relacionado a la temática de la formación, el cual es similar al que resolvieron antes de dar inicio a la capacitación.

Comportamiento: transferencia de conocimientos a la tarea, lo cual se mide a los 3 meses de impartida la capacitación. La transferencia de la capacitación es una implantación efectiva de principios aprendidos sobre los que se requiere en el puesto.

Para maximizar se pueden adoptar varios enfoques: presentar elementos idénticos, enfocarse en los principios generales, establecer un clima para la transferencia.

Será el supervisor del puesto quien tenga la responsabilidad de evaluar este criterio, mediante un cuestionario de seguimiento, y posteriormente notificar a RRHH la evaluación de desempeño, para tomar las medidas pertinentes a cada caso.

El comportamiento de los participantes no cambia una vez que regresan al puesto. Por dicho motivo, es que este criterio se evalúa después de un período considerable de tiempo, generalmente a los 3 meses de impartida la capacitación.

Los supervisores deberán también ofrecer su opinión a RRHH, con respecto al desempeño de sus subordinados a partir de la capacitación que se les brindó.

Resultados, es decir las utilidades que ha proporcionado. Los criterios basados en resultados que se sugiere utilizar para evaluar la capacitación son:

- aumento de la productividad, menos quejas de los empleados,
- reducción de costos, desperdicio,
- rentabilidad.

Esto será un criterio a evaluar por RRHH y los gerentes de la planta, quienes brindarán la información sobre si existen mejoras de tiempos, de productividad, de costos, entre otros.

En caso de darse esta mejora la empresa se beneficiará con un incremento de las utilidades.



En forma semestral, el Gerente de Recursos Humanos o a quién éste designe, presenta en el Comité Central un informe detallando el grado de avance del desarrollo del Plan Anual de Capacitación incluyendo las actividades no previstas que se hubieran llevado a cabo, especificando las mejoras que deban efectuarse para así poder agregar valor y continuar con el programa en un futuro.

Lo importante de toda metodología de evaluación es saber si cada uno de los ítems planteados en el módulo se ha logrado o no, teniendo en cuenta también las necesidades puntuales por las que se capacitó.

Cada participante se evalúa a partir de los conocimientos adquiridos en el transcurso de la práctica y de la aplicación a la tarea de los conceptos teóricos aprendidos, recibiendo una certificación habilitante para la industria.

Indicadores: los indicadores definidos (que se agregan al de los cuatro criterios: reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados) para la evaluación del módulo de capacitación son:

Nombre del indicador	Propósito estratégico	Propósito operativo	Fórmula	Significado del resultado	Cómo se puede usar el resultado
Personal Capacitado en salud y seguridad	Para definir si existe en la organización personal competente, orientado a las necesidades estratégicas de la misma, para incrementar la competitividad, reconocimiento y presencia a nivel de mercado, para poder lograr el cumplimiento de la estrategia.	Para poder calcular el porcentaje de personal capacitado en salud y seguridad presente en la organización para poder definir un plan de carrera y desarrollo que posibilite incrementar la calidad de vida laboral.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ total de personal Capacitado en seguridad}^*1}{\text{N}^\circ \text{ total de personal}^*2}$ <p>*Fuente: 1: Planillas de Formación. 2: Nómina de personal</p>	Relación entre el N° total de personal capacitado en seguridad y el N° total de personal de la empresa.	Para la definición de objetivos y la verificación de su cumplimiento a nivel de cada empleado en base a un programa de desarrollo definido.
Satisfacción de necesidades de capacitación	Para determinar la calidad de la planificación general de la organización a partir de la capacidad de previsión de los solicitantes de formaciones, para poder corregir desviaciones que se alejen de la planificación estratégica.	Para definir el nivel de satisfacción logrado en relación a las necesidades de capacitación en un período determinado como de origen para verificar y ajustar el programa de capacitación a las necesidades reales para lograr los objetivos definidos y evitar la obsolescencia de conocimiento.	$\frac{\text{Cantidad de Necesidades de origen satisfechas}^*}{\text{Total de Necesidades de origen}^*}$ <p>*Fuente: Programa de Formación.</p>	Relación entre la cantidad de necesidades de origen satisfechas y el total de necesidades de origen.	Para definir ajustes del programa de Capacitación y para realizar verificaciones periódicas de las necesidades reales orientado todo ello a la mejora.

Documentos:

- Registro de formación:

Planilla de registro de formación						
Tema	Disertante/ Capacitador	Fecha	Duración de la jornada	Participante	Legajo	Firma



- Ficha de capacitación anual:

Ficha de Capacitación Anual			
Nombre del empleado:			
Formación	Disertante/ Capacitador	Fecha	Duración de la jornada

Recursos necesarios:

RECURSOS MATERIALES: apuntes y material didáctico, auditorium de la empresa (medios de comunicación, videos).

RECURSOS HUMANOS: personal jerárquico y operativo de la organización para la detección de necesidades de capacitación, especialistas internos en seguridad industrial, especialistas externos en caso de contar con presupuesto.

Plazo de ejecución: se recomienda que este módulo de capacitación en salud y seguridad, se incorpore al plan anual de la empresa al comienzo de un nuevo año y ciclo empresarial. Una vez implementado, se sugiere la mejora permanente del mismo.



▪ **Comunicación para la promoción de la Salud y Seguridad.**

Se propone la realización de un plan de comunicación para promocionar la importancia de la seguridad en Cartocor, a modo de recordatorios para el personal. Esto es para suplir la necesidad de contar con señalización de seguridad que refuerce la prevención de accidentes, como ser: obligación de uso de EPP, respeto de la normativa y estándares para cuidar la salud y la de los compañeros, utilización de indumentaria obligatoria y carteles de advertencia de riesgos. Es decir, carteles de seguridad que contribuyan a crear conciencia y compromiso con la seguridad.

Procedimiento.

Responsable:

Gerencia de recursos humanos. RRHH será el responsable de hacer realidad esta propuesta, con el soporte del área de seguridad industrial y de comunicación, quienes son los especialistas en el tema.

Metodología de Trabajo:

Se sugiere implementar carteles de seguridad, folletos sobre salud y bienestar en la revista mensual de la empresa.

Carteles de seguridad: el objetivo es reforzar y mantener el compromiso con la política de Salud y Seguridad mediante medios de comunicación interna ya existentes en la empresa. Los carteles a implementar deben difundir mensajes importantes e ilustrativos, despertar la atención de la persona y posibilitar una rápida visualización de lo que se quiere comunicar.



Intranet será un medio de difusión sólo para puestos spot mientras que, las revistas mensuales y folletos, para todo el personal.

Algunos ejemplos que podrán implementarse como carteles de seguridad que contribuyan a crear conciencia y compromiso con la seguridad son:





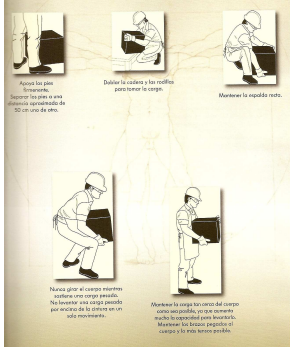
Importante: Cada día, al llegar al puesto, verifico mis EPP y las condiciones de trabajo del puesto.

¡Respete los estándares!

**¡Atención!
Informar al supervisor los riesgos de accidente.**

¡Adoptemos una buena postura!



Apunta los pies firmemente. Mantén los brazos a una distancia razonable de 30 cm con el cuerpo.

Doblar la cintura o la rodilla para tener la carga.

Mantener la espalda recta.

Mantener los hombros alineados con la carga. No levantar más carga pesada que la capacidad para levantarla. Mantener la línea recta del cuerpo.

Mantener la carga lo cerca del cuerpo como sea posible, con los brazos a la altura de los hombros.

Mantener la línea recta del cuerpo como sea posible, con los brazos a la altura de los hombros.

NO LAS LETRAS SON TAN CHICAS.
NI TUS BRAZOS SON TAN CORTOS.

NO TE ESTIRES.

Conocemos y nos relacionamos con el mundo en el que vivimos a través de los sentidos y, particularmente, la visión es la que nos pone en contacto inmediato con la realidad. La seguridad y la precisión de nuestros movimientos están íntimamente relacionadas con la agudeza visual.

Por distintos motivos, nuestra visión puede estar disminuida pero muchos de estos trastornos pueden ser corregidos si se diagnostican con la debida anticipación.

¡¡Usemos los elementos de protección personal y demos el ejemplo!!

Las conductas, como las enfermedades, se contagian



La credibilidad de la fuente es de suma importancia en la comunicación de mensajes de salud y seguridad. Por ejemplo, en un lugar de trabajo, el conocimiento de una determinada tarea y de los riesgos que implica, así como el apoyo de un buen ejemplo, contribuyen en medida importante a establecer la credibilidad de los supervisores como fuentes de información sobre salud y seguridad.

Folletos para una vida más saludable: para incrementar la promoción del desarrollo de una vida más saludable se sugiere incorporar un folleto denominado “Salud y bienestar” en la revista mensual de la compañía, la cual llega a todo el personal. Dichos folletos referirán al compromiso de con una vida



activa y nutrición saludable, tratando temas tales como: buenos hábitos alimenticios, la importancia del chequeo médico, el estrés y la salud, la actividad física, entre otros.

Evaluación del programa:

Nombre del indicador	Propósito estratégico	Propósito operativo	Fórmula	Significado del resultado	Cómo se puede usar el resultado
Accidentes	Para determinar la contribución del Programa de comunicación para la promoción de la salud y seguridad, a la reducción de costos organizacionales.	Para definir si el Programa de comunicación para la promoción de la salud y seguridad es adecuado a las necesidades, para generar acciones correctivas para su mejoramiento.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ accidentes después de la implementación del plan}^*}{\text{N}^\circ \text{ de accidentes antes de la implementación del plan}^*}$ <p>*Fuente: Registro de accidentes del personal.</p>	Relación entre el N° de accidentes después de la implementación del plan, y el N° de accidentes antes de la implementación del mismo.	Para disminuir el número de accidentes, costos, incrementar la calidad de vida laboral y la motivación del personal.

Documentos:

ENCUESTA DE PERCEPCIÓN.

Tema: Salud y Seguridad Laboral.

Instrucciones: Emplee un lápiz o bolígrafo de tinta negra para llenar el cuestionario. Seleccione con un círculo, la opción que responda a la pregunta. Al hacerlo, piense en lo que sucede habitualmente en su trabajo. No hay respuestas correctas o incorrectas. Éstas simplemente reflejan su opinión personal. Si no puede responder una pregunta solicite ayuda a quien le entregó el cuestionario.

Esta encuesta es sumamente CONFIDENCIAL, sus respuestas serán anónimas y absolutamente confidenciales.

Preguntas:

1. ¿Las condiciones de seguridad del puesto garantizan su seguridad personal y la de sus compañeros?

SI	NO	N/S
----	----	-----

2. ¿Se brinda información sobre prevención de accidentes mediante carteles?

SI	NO	N/S
----	----	-----

3. ¿Se ofrece al personal capacitaciones sobre Salud y Seguridad laboral?

SI	NO	N/S
----	----	-----

4. ¿La empresa le provee ropa de trabajo y Elementos de Protección Personal (EPP)?

SI	NO	N/S
----	----	-----

5. A nivel personal ¿Respetas las normas de Seguridad industrial?

SI	NO	N/S
----	----	-----

6. ¿Los jefes y altos directivos de la empresa respetan las normas de seguridad y utilizan los EPP?

SI	NO	N/S
----	----	-----

7. ¿Por cuál de estas causas considera que se generan la mayor cantidad de accidentes?

Actos inseguros de las personas	Condiciones inseguras de trabajo
---------------------------------	----------------------------------



Los trabajadores suelen conocer dónde residen los problemas de seguridad, pero, como nadie les pide su opinión, se resisten a participar en los programas de seguridad.

Una encuesta anónima de percepción permite superar este círculo vicioso y fomenta el interés de los trabajadores por la seguridad, al tiempo que brinda a la alta dirección una retroinformación que puede servir para mejorar la gestión del programa de seguridad.

La encuesta consiste en un cuestionario que se suministra a la totalidad de la plantilla o a una muestra significativa de la misma (Bailey 1993¹⁵; Petersen 1993¹⁶).

La difusión y seguimiento de la encuesta será responsabilidad conjunta entre RRHH, seguridad y los supervisores de línea, quienes desde sus funciones deberán motivar al personal para realizar estas encuestas.

Seguridad industrial será quien deba encargarse del procesamiento y análisis de datos y su posterior presentación a la alta dirección de la empresa. Una vez conocidos los datos, la alta dirección (con soporte de RRHH) puede abordar el proceso de cambio mediante la creación de grupos de trabajo ad hoc, en los que participa el personal de todos los niveles de la organización, incluidos los trabajadores. Esto permite valorar en profundidad los problemas identificados en la encuesta y formular recomendaciones sobre el modo de mejorar los aspectos perfectibles de la gestión de la seguridad.

Esta encuesta de percepción se realiza una vez al año, con objeto de evaluar periódicamente los progresos del sistema de gestión y de la cultura de seguridad.

Recursos necesarios:

RECURSOS MATERIALES: soporte gráfico para carteles, internet, soporte papel para folletos, revista y encuesta de percepción.

RECURSOS HUMANOS: personal jerárquico y operativo de la organización para la realización de encuestas de percepción, especialistas internos en seguridad industrial para el procesamiento y análisis de datos de encuestas de percepción, especialistas gráficos externos para la realización de folletos y carteles.

Plazo de ejecución:

Se recomienda que este programa de comunicación para la promoción de la salud y seguridad, se incorpore al plan anual de la empresa al comienzo de un nuevo año y ciclo empresarial. Una vez implementado, se sugiere la mejora permanente del mismo.

¹⁵ Bailey, C. 1993. Improve safety program effectiveness with perception surveys. *Prof Saf* Octubre: 28–32.

¹⁶ Petersen, D. 1993. Establishing good “safety culture” helps mitigate workplace dangers. *Occup Health Saf* 62(7):20–24.



▪ **Incentivos para la promoción de la salud y seguridad Laboral.**

Se propone la aplicación de un plan de incentivos, a aplicar a todo el personal de la empresa Cartocor, para premiar acciones seguras y saludables. Además, se busca promocionar dicha temática en pos de generar conciencia y sensibilización del personal y de su familia.

Responsable:

Gerencia de Recursos Humanos.

Incentivos propuestos:

- *Plan de Remuneración:* todos los miembros de los equipos reciben un pago adicional como incentivo cuando cumplen o superan el objetivo de reducir accidentes de trabajo.

Metodología de trabajo: el pago se realizará dos veces al año (en marzo y septiembre). Consiste en un porcentaje extra del 15% del sueldo bruto de cada trabajador del equipo.

Debido a que el período durante el cual los equipos tienen que trabajar sin causar accidentes es extenso, se recomienda emplear recordatorios, informes de situación y otras técnicas similares con una periodicidad mensual, con el fin de brindar retroalimentación de cómo están desarrollando el trabajo. Esto lo realizará el supervisor del equipo, quién está actuando como líder y motivador del comportamiento seguro del grupo.

La presentación de los datos debe estar en función del usuario final.

Se realizará una división de equipos de trabajo: 140 trabajadores separados en 14 equipos, de 10 personas cada uno, divididos por funciones.

Los supervisores de cada área, ahora líderes de equipos, serán los encargados de informar sobre la distribución de equipos, los criterios a evaluar del plan de pago de incentivos y de evacuar todas las dudas que se presenten. RRHH será soporte de ellos.

La Unidad de Trabajo que logre el menor porcentaje de accidentes, será la que reciba el incentivo.

Lo que se busca es establecer un clima psicológico que estimule la cooperación en equipo, y se cuiden entre todos. El logro de un accionar comprometido con la seguridad será premiado.

Se sugiere adoptar diversas medidas para evitar resultados injustos y reforzar la capacidad de motivación del plan de incentivos, entre ellos: fijar unos baremos de rendimiento que los trabajadores



consideren razonable; acortar los plazos de devengo de las primas; fijar unos objetivos de rendimiento que los trabajadores puedan controlar; mantener la equidad y la justicia.

- Plan de Prevención de Enfermedades y Desarrollo de una vida más saludable:

Este programa, dirigido a todo el personal de Cartocor y realizado por un Servicio Médico interno o externo, dependiendo de la complejidad de los estudios, se desarrolla con el objetivo de prevenir enfermedades laborales y mejorar la calidad de vida del capital humano.

Recursos Humanos deberá planificar, organizar y dirigir, en conjunto con los supervisores de línea y el servicio médico interno, controles periódicos (cada 3 meses) del estado general de salud del personal, mediante tareas simples y rápidas, como ser: toma de la presión y pulso, vacunación, control de peso/altura, y promover la importancia de un buen plan nutricional, de la realización de ejercicio físico, el control del peso y la importancia del no consumo de sustancias dañinas (alcohol, tabaco, drogas).

La información resultante deberá archivar en una base de datos, para llevar un registro que posibilite el control mediante comparación de datos.

De igual manera, cada comienzo de año, RRHH deberá planificar y coordinar con los supervisores de línea y un servicio médico externo, la realización de exámenes de rutina para el personal, como ser: citológico completo, electrocardiograma, medición de peso/altura. Dichos controles serán programados y exigirá que anualmente RRHH evalúe, en función a las necesidades y beneficios ofrecidos, cuál será el equipo médico que acompañará a la empresa en el cuidado de la salud de los empleados. La información que arrojen dichos controles serán puestos a disposición de la empresa para ser archivados y agregados a la base organizacional.

Esto demuestra que la persona en la empresa es considerada un ser humano, miembro de un sistema organizacional, que para mantener su equilibrio requiere del correcto funcionamiento de tres importantes áreas: cuerpo- mente- espíritu. Las personas dejan de sentirse meros recursos olvidados dentro de la empresa, por lo cual incrementa el compromiso y la motivación hacia el trabajo.

- Jornada Familiar “Saludable”:

Cada año, el primer sábado del mes de marzo y octubre, la empresa desarrolla la Jornada Familiar “Saludable”, en el predio de la empresa. Durante la misma, el personal de la empresa participa, junto a su familia, en la concientización sobre salud y seguridad.

Los temas a tratar son inherentes a la seguridad de planta, como así también aquellas relacionadas con la seguridad y la salud de la sociedad en general.

RRHH planifica, organiza y coordina dicha jornada, y recibe colaboración del área de seguridad industrial.



Metodología de trabajo: desarrollar diversas actividades en dos grupos: el primer grupo, formado por los empleados con sus parejas/ esposos/, quienes participan activamente de charlas informativas sobre salud y seguridad, dictadas por los Gerentes y Supervisores, en conjunto con disertantes especialistas en la temática. Cada participante podrá elegir, en función de sus intereses, de qué charla informativa va a participar.

Además, se invitará a empresas de la región dedicadas a la prevención sobre salud y seguridad industrial, quienes podrán incorporar stands en el predio donde se desarrolla la jornada y cuyos especialistas podrán colaborar en las charlas informativas. Éstas se organizan y programan sobre diversos tópicos que se van modificando y ampliando cada año, en base a los intereses de los empleados, a los cuales se los consulta a través de encuestas por mails (para puestos spot) o encuestas en formato papel. Algunos temas que pueden tratarse son:

- Tabaco y salud.
- Prevención de accidentes.
- Protección auditiva, respiratoria y ocular.
- Respuesta ante emergencias.
- Accidentes en la vía pública.
- Alcoholismo- Efectos en la conducción de vehículos.
- Prevención de incendios.
- SIDA.

Por otra parte, el segundo grupo lo formarán los hijos/ hermanos de los empleados, de entre 4 a 12 años, quienes podrán disfrutar de la jornada a través de un Concurso de Dibujo para niños denominado: “La Seguridad Vista por Nuestros Niños”, que plasma la imagen que nuestros pequeños tienen sobre la Salud y Seguridad, y la importancia de la prevención de accidentes. Para el cuidado de los niños y la convivencia se contratarán maestras jardineras y de primer, segundo y tercer grado, quienes serán las responsables del cuidado, y ayudarán al personal de RRHH con el desarrollo del concurso.

Bases: Las presentaciones se basarán en los siguientes titulares: Prevención de accidentes de trabajo; Prevención de accidentes en el hogar; Prevención de accidentes de tránsito. Pueden participar en el concurso todos los hijos y/o hermanos del personal de Cartocor de entre 4 y 12 años con un dibujo por niño.

Los trabajos se entregan ese mismo día, indicando en el mismo tanto los datos personales del niño como así también de su papá/mamá y/o hermano.



Jurado: Se forma con supervisores y gerentes de Planta; Integrantes del área de Seguridad industrial; Médicos Laborales y con un representante de cada departamento soporte de la fabricación.

Criterio y forma de calificación: Los miembros califican los siguientes aspectos, eligiendo un ganador por cada categoría (de 4 y 5 años de edad; de 6 a 9 años de edad y de 10 a 12 años de edad): Originalidad; Técnica y Mensaje.

Premios: Los mismos pueden ir variando de un año a otro pero por lo general se entrega por categoría (de 4 y 5 años de edad; de 6 a 9 años de edad y de 10 a 12 años de edad) una bicicleta más un kit de seguridad en base a la edad (libros educativos, libros para pintar, lápices de colores, entre otros).

Finalmente se culminan de manera conjunta las actividades de los dos grupos en un gran cierre en el cual se desarrolla la entrega de premios correspondiente al concurso de dibujo, con números artísticos de conjuntos locales y un servicio de catering para compartir en familia.

Cada jornada que pase se logrará potenciar los resultados, los que se verán reflejados en el incremento de calidad de vida laboral, familiar y social. De igual manera la empresa demuestra el compromiso con su gente, su familia y la comunidad en general.

Evaluación del programa:

Nombre del indicador	Propósito estratégico	Propósito operativo	Fórmula	Significado del resultado	Cómo se puede usar el resultado
Accidentes	Para determinar la contribución del Programa de Incentivos en la reducción de costos organizacionales y el incremento de la calidad de vida laboral.	Para definir si el Programa de Incentivos implementado fue adecuado a las necesidades para generar acciones correctivas para su mejoramiento.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ accidentes después de la implementación del plan}^*}{\text{N}^\circ \text{ de accidentes antes de la implementación del plan}^*}$ <p>*Fuente: Registro de accidentes del personal.</p>	Relación entre el N° de accidentes después de la implementación del plan, y el N° de accidentes antes de la implementación del mismo.	Para disminuir el número de accidentes, costos, incrementar la calidad de vida laboral y la motivación del personal.

Documentos:

REGISTRO DE ACCIDENTABILIDAD, CARTOCOR ARROYITO													
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT	OCTUB	NOV	DIC	TOTAL
CANTIDAD DE ACCIDENTES EN PLANTA													
TIPO DE LESIÓN													
CAUSA DEL ACCIDENTE													
DÍAS PERDIDOS													



Recursos necesarios:

RECURSOS MATERIALES: dinero para el pago de incentivos, instrumentos y aparatología médica.

RECURSOS HUMANOS: supervisores de línea, RRHH y seguridad industrial; servicio médico interno para controles trimestrales y externo para controles anuales.

Plazo de ejecución:

Se recomienda que este programa de incentivos para la salud y seguridad, se incorpore al plan anual de la empresa al comienzo de un nuevo año y ciclo empresarial. Una vez implementado, se sugiere la mejora permanente del mismo.

BIBLIOGRAFÍA

- Blacke Oscar Juan, *La Capacitación- un recurso dinamizador de las organizaciones*, 3ª Edición. Ediciones Macchi. Buenos Aires.
- Bohlander George, Scott Snell y Arthur Sherman, *Administración de Recursos Humanos*. 12ª Edición. Thomson-Learning.
- Chiavenato Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*. 5ta edición. McGraw Hill.
- Devalle Adriana, *Calidad de Vida Laboral II*, Guía de estudio. Edición diciembre de 1998. Reimpresión diciembre de 2008.
- Dr. Roberto Hernández Sampieri, Dr. Carlos Fernández Collado, Dra. Pilar Baptista Lucio, *Metodología de la Investigación*. 4ª Edición. McGraw-Hill Interamericana.
- Enciclopedia de Salud y Seguridad en el Trabajo de la OIT.
- Gibson, Ivancevich, Donnelly, *Las Organizaciones*. 10ª Edición. Editorial Mc Graw Hill.
- Ing. Mario Medici, Lic. Susana Barrionuevo de Bustos Acuña, Abg. Eugenia Vivas, *Calidad de Vida Laboral I*, Guía de Estudio. Edición julio 2005. Reimpresión julio 2008.
- Ing. Susana Pérez Zorrilla, *Elementos de Protección Personal*. Universidad Nacional de Córdoba, Facultad de Matemática, Astronomía y Física, Oficina de Gestión de Higiene, Seguridad y Medioambiente Laboral. 2 de mayo de 2010.
- Lic. Susana Barrionuevo, Lic. Carlos Norry, *Administración de Recursos Humanos*, Guía de Estudio. Edición Edición abril 2007.
- Lic. Julio A. Verde Fassa, Lic. Marcelo Lesta, *Capacitación y Desarrollo*, Guía de Estudio. Edición octubre 2004. Reimpresión septiembre 2007.
- Ley de Higiene y Seguridad en el Trabajo 19.587, DR 351/79 Y Resolución 295/03.
- Ley de Riesgos del Trabajo 24557.
- Neffa Julio César, *¿Qué son las Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo? Propuesta de una nueva perspectiva*. Editorial Humanitas.
- OIT- Organización Internacional del Trabajo- *“Introducción a las Condiciones y el Medio Ambiente de Trabajo”*, 1987.
- Sans Raquel Elida, *Métodos y Técnicas de Investigación Social*. Guía de Estudio. Edición noviembre de 2008. Reimpresión, mayo de 2010.
- www.cartocor.com.ar
- www.srt.gov.ar
- www.oms.org



ANEXO I

RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

Recolección de Información:

Los Instrumentos de Recolección de Información que se aplicaron para este trabajo de intervención organizacional son:

- *Revisión de fuentes documentales:* antecedentes fundacionales, organigrama, estructura normativa, explicitación de la visión, misión, objetivos; estadísticas de procesos, entre otros aspectos.
- *Información de conductas no verbalizadas, ni expresadas de manera escrita, logradas a través de la técnica de observación:* ubicación, instalaciones, medio ambiente de trabajo, comunicaciones informales.
- *Aplicación de estímulos estructurados y semi- estructurados:* cuestionario.

En un primer momento, se realizó una revisión de fuentes documentales para conocer en profundidad diversos aspectos formales de la empresa. Luego, se obtuvo información de conductas no verbalizadas a través de la observación directa. De manera paralela a la observación directa, se aplicó un Cuestionario orientado a la Salud y Seguridad en el Trabajo, con el fin de obtener información primaria y definir la percepción de esta temática en los distintos niveles de la estructura (estratégico, mandos medios y operativos) posibilitando la definición de problemáticas existentes a nivel interno.



OBSERVACIÓN DIRECTA

Como se dijo anteriormente, como primera medida se realizó un acercamiento a la organización Cartocor, planta de Cartón Corrugado, Arroyito. En este momento se nos facilitaron diversas fuentes documentales: organigrama, antecedentes fundacionales, estructura normativa, explicitación de la visión, misión, objetivos; estadísticas de procesos, entre otras. En este acercamiento también se realizó un recorrido del establecimiento industrial, en donde se prestó especial atención a: instalaciones, medio ambiente de trabajo, comunicaciones informales, señalización de seguridad, ropa de trabajo y elementos de protección personal, respeto de normas de seguridad, comportamientos y actitudes de todo el personal en relación a la salud y seguridad. La observación directa en conjunto a la revisión de fuentes documentales, permitió relevar información importante sobre diversos aspectos relacionados a la salud y seguridad:

- Cartocor cuenta con una política expresa sobre Salud y Seguridad laboral.
- Existe señalización de seguridad, pero sólo se observaron carteles que indican salidas de emergencias, que señalan el lugar de los matafuegos y la ubicación de elementos para realizar primeros auxilios. Lo que falta es señalización que refuerce la prevención de accidentes, como ser: obligación de uso de EPP, respeto de la normativa para cuidar la salud y la de los compañeros, utilización de indumentaria obligatoria y carteles de advertencia de riesgos. Es decir, carteles de seguridad que contribuyan a crear conciencia y compromiso con la seguridad.
- Existe una política de capacitación del personal, pero se visualiza en la planificación anual de capacitaciones que no se incluye a la salud y seguridad como temática fundamental, a impartir como necesaria a todo el personal (jerárquico y operativo), para lograr sensibilización y compromiso con la seguridad propia y de toda la empresa. Por lo tanto falta capacitación orientada a Salud y Seguridad, esto es uso de EPP, respeto de la normativa, seguridad en el puesto, para lograr sensibilización y concientización de todo el personal de la empresa, sin hacer distinción de niveles jerárquicos.
- De igual manera, revisando la política de inducción y su correspondiente programación anual, se observó la necesidad de hacer mayor énfasis sobre la seguridad en el puesto, el uso de EPP, la importancia del cumplimiento de la normativa, cuando el personal ingresa del mercado laboral o es transferido de puesto, para generar compromiso con la seguridad desde el primer contacto con la organización.
- Gracias al análisis de las estadísticas de accidentabilidad de la empresa y a la observación de diversas situaciones de incumplimiento de las normas de seguridad industrial, por parte del personal de diversos niveles jerárquicos, es que se puede definir a los actos inseguros como la principal causa de accidentes laborales en la empresa.
- La empresa provee al personal ropa de trabajo y EPP, en tiempo y forma.
- El personal no utiliza los anteojos de seguridad como Elemento de Protección Personal.



- Existe una Política de Higiene y Seguridad pero falta rigurosidad en la implementación y cumplimiento de la misma, por parte del personal jerárquico y operativo. Esto se da principalmente porque los altos niveles de la organización no imparten el ejemplo en el cumplimiento de la normativa de seguridad vigente.

ENTREVISTAS Y CUESTIONARIO

A continuación se presenta a modo de ejemplo una entrevista por nivel jerárquico y un cuestionario:

Entrevista Nivel Gerencial:

1. ¿Conoce si la empresa Cartocor cuenta con una política expresa sobre Salud y Seguridad laboral? Si, y está integrada en la política del SGI. Uno de los requisitos que hacen al primer componente fundamental del SGI es el compromiso y liderazgo de la dirección y una de las actividades pertinentes para hacerlo efectivo es asegurar la difusión de las políticas y asegurar el entendimiento y cumplimiento de las mismas.

2. ¿Se mantiene informado al personal sobre prevención de accidentes mediante carteles? La Empresa utiliza diferentes medios de difusión para asegurar el entendimiento de los requisitos en este aspecto y la necesidad de generar el hábito y mejorar la conciencia preventiva. Algunos de estos medios son: Charlas programadas, Patrullas internas del staf, Simulacros, Campañas de prevención, e-mail, Carteleras, Folletos, etc.

3. ¿Se ofrece al personal capacitaciones sobre Salud y Seguridad laboral? Dentro del proceso de formación de todo personal existen materias relacionadas con la gestión de seguridad y salud ocupacional que forman parte de un plan de capacitación anual. Particularmente para los ingresantes se realiza una inducción sobre este aspecto antes de ingresar a trabajar y luego recibe las capacitaciones programadas.

4. Al momento de su ingreso a la organización ¿recibió inducción sobre Salud y Seguridad Laboral? Si.

5. ¿La empresa le provee ropa de trabajo y Elementos de Protección Personal (EPP)? Cumpliendo con los requerimientos legales, la Empresa provee a todo el personal de ropa de trabajo acorde a la actividad industrial que se desarrolla y de acuerdo a los riesgos que surgen del análisis de cada puesto de trabajo, todos los empleados tiene la obligación de utilizar los elementos de protección personal (EPP) correspondientes.



6. A nivel personal ¿Respetas las normas de Seguridad Industrial? Sin dudas.

7. En el caso específico de los anteojos de seguridad ¿Los considera cómodos y como un medio que ayuda a la prevención? Si. Los anteojos de seguridad son un elemento de protección que los utilizo y los considero sumamente importantes para la prevención.

8. ¿Los jefes y altos directivos de la empresa respetan las normas de seguridad y utilizan los EPP? Siempre. Es fundamental para crear conciencia.

9. ¿Por cuál de estas causas considera que se generan la mayor cantidad de accidentes: Actos Inseguros/ Condiciones Inseguras? Las principales causas obedecen a una conjunción de acciones inseguras y condiciones peligrosas relacionadas con golpes con objetos extraños, caídas en el mismo nivel y cortes.



Entrevista Nivel Jefe:

1. ¿Conoce si la empresa Cartocor cuenta con una política expresa sobre Salud y Seguridad laboral? Si, existe dicha política. La empresa cuenta con un departamento de Seguridad e higiene laboral el cual se encarga de supervisar y detectar posibles riesgos de trabajo, realiza capacitaciones y se rige por la Ley 19587 Decreto 351 Higiene y Seguridad en el trabajo y la Ley 24557 Riesgos en Trabajo.

2. ¿Se mantiene informado al personal sobre prevención de accidentes mediante carteles? Si mediante las capacitaciones y folletos brindados periódicamente se mantiene informado al personal.

3. ¿Se ofrece al personal capacitaciones sobre Salud y Seguridad laboral? Si, de manera periódica. Si mediante las capacitaciones e información que se brinda al personal se logra concientizar y trabajar tras un mismo objetivo, Salud y Seguridad.

4. Al momento de su ingreso a la organización ¿recibió inducción sobre Salud y Seguridad Laboral? Si.

5. ¿La empresa le provee ropa de trabajo y Elementos de Protección Personal (EPP)? Si, la provisión es bianual según norma.

6. A nivel personal ¿Respetas las normas de Seguridad industrial? Si.

7. En el caso específico de los anteojos de seguridad ¿los considera cómodos y como un medio que ayuda a la prevención? Si, son elementos de protección fundamentales para la prevención.

8. Los jefes y altos directivos de la empresa respetan las normas de seguridad y utilizan los EPP? Siempre. Es fundamental el cumplimiento en estos niveles para crear conciencia y sensibilización.

9. ¿Por cuál de estas causas considera que se generan la mayor cantidad de accidentes: Actos inseguros/ Condiciones Inseguras? Por lo general se puede hacer referencia a descuidos del personal. Existen accidentes laborales, pero gracias al sistema de gestión y al tratamiento de los problemas, la disminución de los mismos es gradual a través de los años, así también la gravedad de los mismos. Se detectan los problemas, se analizan y se tratan para que no vuelvan a ocurrir.



Entrevista Nivel Analista:

- 1. ¿Conoce si la empresa Cartocor cuenta con una política expresa sobre Salud y Seguridad laboral?** Si, la empresa cuenta con una política de Salud y Seguridad Laboral. En la misma se especifica el cumplimiento de la Ley 19587 Higiene y Seguridad en el trabajo, Ley 24557 Riesgos en Trabajo. Se cumple con el 100% de la normativa legal. Anualmente se realizan auditorías internas con estudios de abogados para verificar y garantizar el cumplimiento Legal.

- 2. ¿Se mantiene informado al personal sobre prevención de accidentes mediante carteles?** Si, se informa al personal mediante correo electrónico y folletos informativos.

- 3. ¿Se ofrece al personal capacitaciones sobre Salud y Seguridad laboral?** Se dispone de un plan de capacitación anual para cada planta industrial para proteger a las personas. Las capacitaciones son áulicas o en los puestos de trabajo. Se trabaja sobre la prevención.

- 4. Al momento de su ingreso a la organización ¿Recibió inducción sobre Salud y Seguridad Laboral?** Si.

- 5. ¿La empresa le provee ropa de trabajo y Elementos de Protección Personal (EPP)?** SI, dos veces por año cumpliendo con normas establecidas según los riesgos en cada actividad laboral.

- 6. A nivel personal ¿Respetas las normas de Seguridad industrial?** Si.

- 7. En el caso específico de los anteojos de seguridad ¿los considera cómodos y como un medio que ayuda a la prevención?** Si. Considero que son elementos de protección cómodos y que funcionan como medio de prevención.

- 8. Los jefes y altos directivos de la empresa respetan las normas de seguridad y utilizan los EPP?** Si, el cumplimiento es absoluto en estos niveles.

- 9. ¿Por cuál de estas causas considera que se generan la mayor cantidad de accidentes: Actos inseguros/ Condiciones Inseguras?** En su mayoría de los casos por descuidos o exponerse a situaciones peligrosas, es decir por actos inseguros. Se realizan acciones para evitar o minimizar los accidentes de trabajo y enfermedades. Se realizan análisis de causas que tienden a eliminar la causa raíz del accidente.



Cuestionario Puesto Operativo:

Tema: Salud y Seguridad Laboral.

Instrucciones: Emplee un lápiz o bolígrafo de tinta negra para llenar el cuestionario. Seleccione con un círculo, la opción que responda a la pregunta. Al hacerlo, piense en lo que sucede habitualmente en su trabajo. No hay respuestas correctas o incorrectas. Éstas simplemente reflejan su opinión personal. Si no puede responder una pregunta solicite ayuda a quien le entregó el cuestionario.

Esta encuesta es sumamente CONFIDENCIAL, sus respuestas serán anónimas y absolutamente confidenciales.

Preguntas:

1. ¿Conoce si la empresa Cartocor cuenta con una política expresa sobre Salud y Seguridad laboral?

SI	NO	N/S
----	----	-----

2. ¿Se mantiene informado al personal sobre prevención de accidentes mediante carteles?

SI	NO	N/S
----	----	-----

3. ¿Se ofrece al personal capacitaciones sobre Salud y Seguridad laboral?

SI	NO	N/S
----	----	-----

4. Al momento de su ingreso a la organización ¿recibió inducción sobre Salud y Seguridad Laboral?

SI	NO	N/S
----	----	-----

5. ¿La empresa le provee ropa de trabajo y Elementos de Protección Personal (EPP)?

SI	NO	N/S
----	----	-----

6. A nivel personal ¿Respetas las normas de Seguridad industrial?

SI	NO	N/S
----	----	-----

7. En el caso específico de los anteojos de seguridad ¿los considera cómodos y como un medio que ayuda a la prevención?

SI	NO	N/S
----	----	-----



8. ¿Los jefes y altos directivos de la empresa respetan las normas de seguridad y utilizan los EPP?

SI	NO	N/S
----	----	-----

9. ¿Por cuál de estas causas considera que se generan la mayor cantidad de accidentes?

Actos inseguros de las personas	Condiciones inseguras de trabajo
---------------------------------	----------------------------------



Procesamiento de Datos

RESULTADOS Y ANÁLISIS COMPARATIVO: TOTAL/ MOI/ MOD.

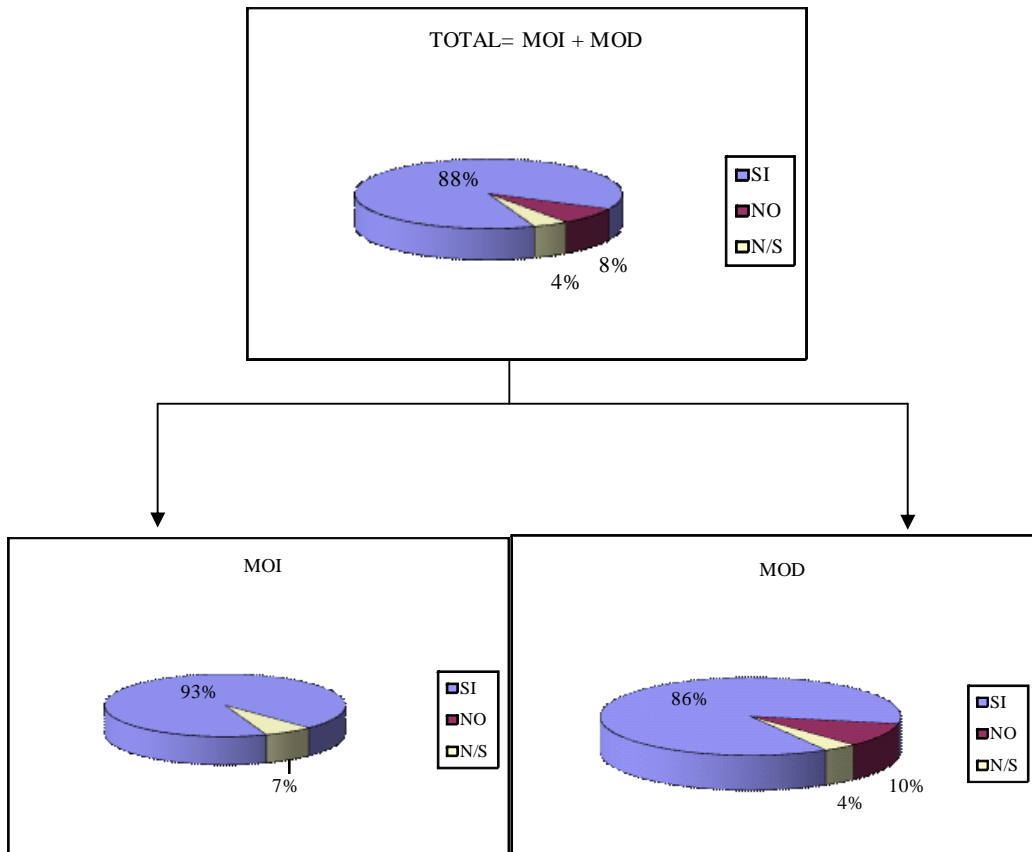
1 ¿Conoce si la empresa Cartocor cuenta con una política expresa sobre Salud y Seguridad laboral?

SI		NO		N/S	
Q	%	Q	%	Q	%
140	100	140	100	140	100
123,2	88	11,2	8	5,6	4

MOI:30	28		2
--------	----	--	---

MOD:110	95	11	4
---------	----	----	---

TOTAL	123	11	6
--------------	------------	-----------	----------





Análisis Objetivo:

De un total de 140 empleados, el 88% (123 personas) manifestó conocer la política de Salud y Seguridad de la empresa. El 8% (11 personas) manifestó no conocer dicha política y el 4% (6 personas) manifestó no saber si existe o no.

De un total de 30 empleados MOI, el 93% (28 personas) manifestó conocer la política de Salud y Seguridad, mientras que el 7% (2 personas) manifestó no saber si existe o no dicha política. No hay personal que manifieste no conocer la política.

De un total de 110 empleados MOD, el 86% (95 personas) manifestó conocer la política de Salud y Seguridad, el 10% (11 personas) manifestó no conocer dicha política, mientras que el 4% (4 personas) manifestó no saber si existe o no.

Finalmente, del total de 123 trabajadores que manifestaron conocer la política de Salud y Seguridad de la empresa, 28 son MOI y 95 son MOD. Del total de 11 empleados que manifestaron no conocer la política, todos son MOD. Finalmente, del total de 6 trabajadores que manifestaron no saber si existe o no dicha política, 2 son MOI y 4 son MOD.

Análisis Subjetivo:

Considerando estos valores y el relevamiento presentado anteriormente como resultado de la observación directa, se puede concluir que la empresa realmente cuenta con una política de Salud y Seguridad, la cual es conocida por el 88% del personal (123 trabajadores: 28 MOI, 95 MOD).



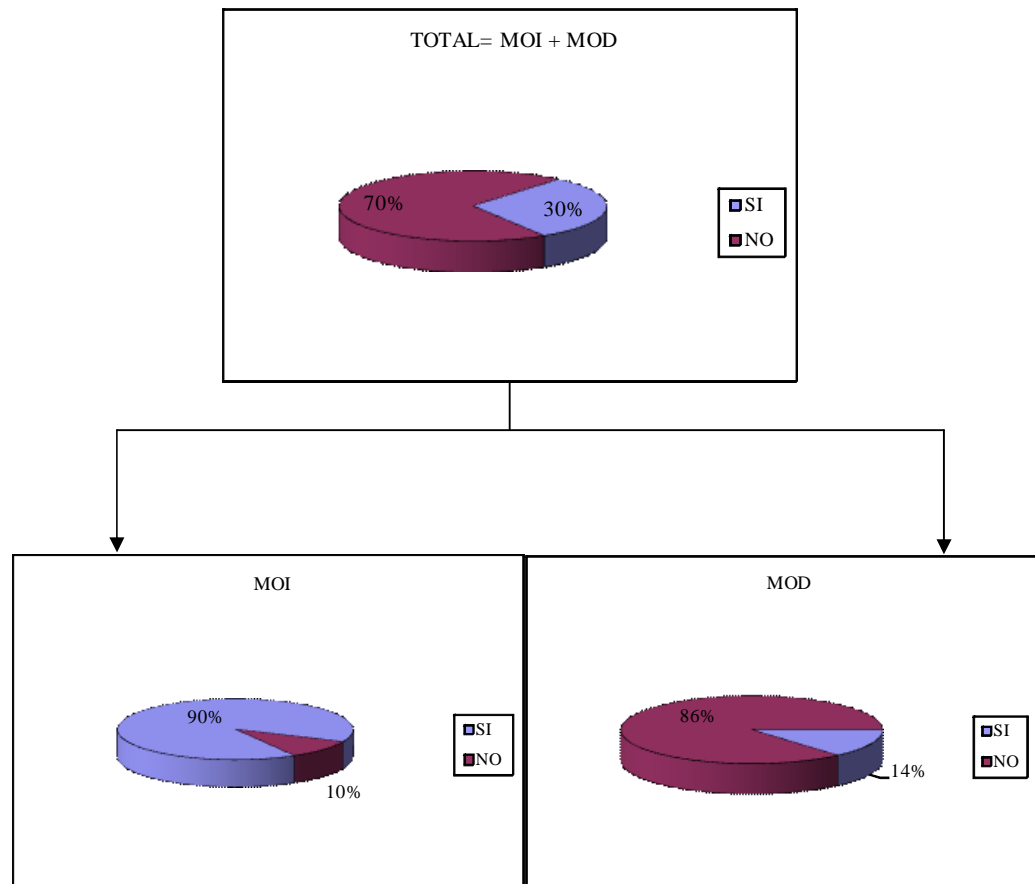
2 ¿Se mantiene informado al personal sobre prevención de accidentes mediante carteles?

SI		NO		N/S	
Q	%	Q	%	Q	%
140	100	140	100	140	100
42	30	98	70	0	

MOI:30	27	3	
--------	----	---	--

MOD:110	15	95	
---------	----	----	--

TOTAL	42	98	0
--------------	-----------	-----------	----------





Análisis Objetivo:

De un total de 140 empleados, el 30% (42 personas) coincide en que se mantiene informado al personal sobre la prevención de accidentes mediante carteles. El 70% (98 personas) coincide en que **no** se mantiene informado al personal sobre la prevención de accidentes mediante carteles.

De un total de 30 empleados MOI, el 90% (27 personas) coincide en que se mantiene informado al personal sobre la prevención de accidentes mediante carteles, mientras que el 10% (3 personas) coincide en que **no** se mantiene informado al personal sobre la prevención de accidentes mediante carteles.

De un total de 110 empleados MOD, el 14% (15 personas) coincide en que se mantiene informado al personal sobre la prevención de accidentes mediante carteles, mientras que el 86% (95 personas) coincide en que **no** se mantiene informado al personal sobre la prevención de accidentes mediante carteles.

Finalmente, del total de 42 trabajadores que coinciden en que se mantiene informado al personal sobre la prevención de accidentes mediante carteles, 27 son MOI y 15 son MOD. Del total de 98 empleados que coinciden en que **no** se mantiene informado al personal sobre la prevención de accidentes mediante carteles, 3 son MOI y 95 son MOD.

Análisis Subjetivo:

Considerando estos valores y el relevamiento presentado anteriormente como resultado de la observación directa, se puede concluir que si bien en la empresa existe señalización de seguridad, lo cual se respalda con el 30% del personal (42 trabajadores: 27 MOI, 15 MOD) que coincide que se brinda información mediante carteles, siendo la gran mayoría MOI, sólo se observan carteles que indican salidas de emergencias, que señalan el lugar de los matafuegos y la ubicación de elementos para realizar primeros auxilios. Lo que falta son carteles de seguridad que contribuyan a crear conciencia y compromiso con la seguridad, como ser: obligación de uso de EPP, respeto de la normativa para cuidar la salud y la de los compañeros, utilización de indumentaria obligatoria y carteles de advertencia de riesgos. Esto se respalda con la observación directa y el 70% del personal restante (98 trabajadores: 3 MOI, 95 MOD) que coincide que no se mantiene informado al personal sobre la prevención de accidentes mediante carteles.

Por ello es que se percibe una inconsistencia en la visión que tiene el personal MOI y el personal MOD. Quizás los trabajadores MOD, al estar directamente vinculados al proceso productivo, detectan falencias que los trabajadores vinculados indirectamente al proceso no llegan a percibir.



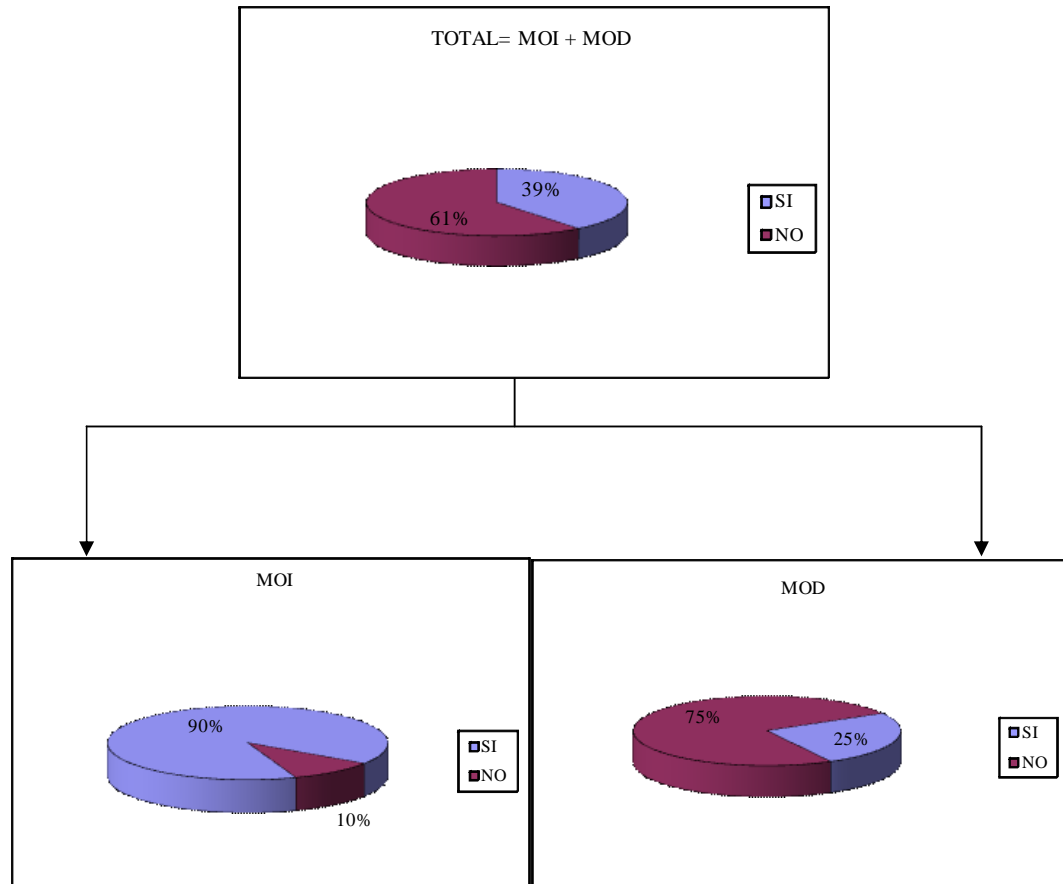
3 ¿Se ofrece al personal Capacitaciones sobre Salud y Seguridad Laboral?

SI		NO		N/S	
Q	%	Q	%	Q	%
140	100	140	100	140	100
54,6	39	85,4	61	0	

MOI:30	27	3	
--------	----	---	--

MOD:110	28	82	
---------	----	----	--

TOTAL	55	85	0
--------------	-----------	-----------	----------





Análisis Objetivo:

De un total de 140 empleados, el 39% (55 personas) coincide en que **si** se ofrecen capacitaciones al personal sobre salud y seguridad. El 61% (85 personas) coincide en que **no** se ofrecen capacitaciones al personal.

De un total de 30 empleados MOI, el 90% (27 personas) coincide que **si** se ofrecen capacitaciones al personal sobre salud y seguridad, mientras que el 10% (3 personas) coincide que **no** se ofrecen capacitaciones al personal.

De un total de 110 empleados MOD, el 25% (28 personas) coincide que **si** se ofrecen capacitaciones al personal sobre salud y seguridad, mientras que el 75% (82 personas) coincide que **no** se ofrecen capacitaciones al personal.

Finalmente, del total de 55 trabajadores que coinciden que **si** se ofrecen capacitaciones al personal sobre salud y seguridad, 27 son MOI y 28 son MOD. Del total de 85 trabajadores que coinciden que **no** se ofrecen capacitaciones al personal, 3 son MOI y 82 son MOD.

Análisis Subjetivo:

Considerando estos valores y el relevamiento presentado anteriormente como resultado de la observación directa, se puede concluir que si bien la empresa cuenta con una política de capacitación del personal, se visualiza en la planificación anual de capacitaciones que no se incluye a la salud y seguridad como temática fundamental para lograr sensibilización y compromiso. Por lo tanto falta capacitación orientada a Salud y Seguridad, para lograr sensibilización y concientización de todo el personal de la empresa, sin hacer distinción de niveles jerárquicos. Esto se respalda en la observación directa y con el 61% del personal (85 personas: 3 MOI, 82 MOD) que coincide que no se ofrecen capacitaciones al personal sobre salud y seguridad. Sin embargo, el 39% del personal (55 personas: 27 MOI, 28 MOD) manifiesta que la empresa si ofrece capacitaciones al personal.

Por ello es que se percibe una inconsistencia en la visión que tiene el personal MOI y el personal MOD. Quizás los trabajadores MOD, no reciben capacitaciones sobre salud y seguridad, mientras que la mayoría del personal MOI, pese a quizás no reciben capacitaciones, no puede exponer objetivamente esta información.

Por lo tanto, falta capacitación orientada a Salud y Seguridad, para lograr sensibilización y concientización.



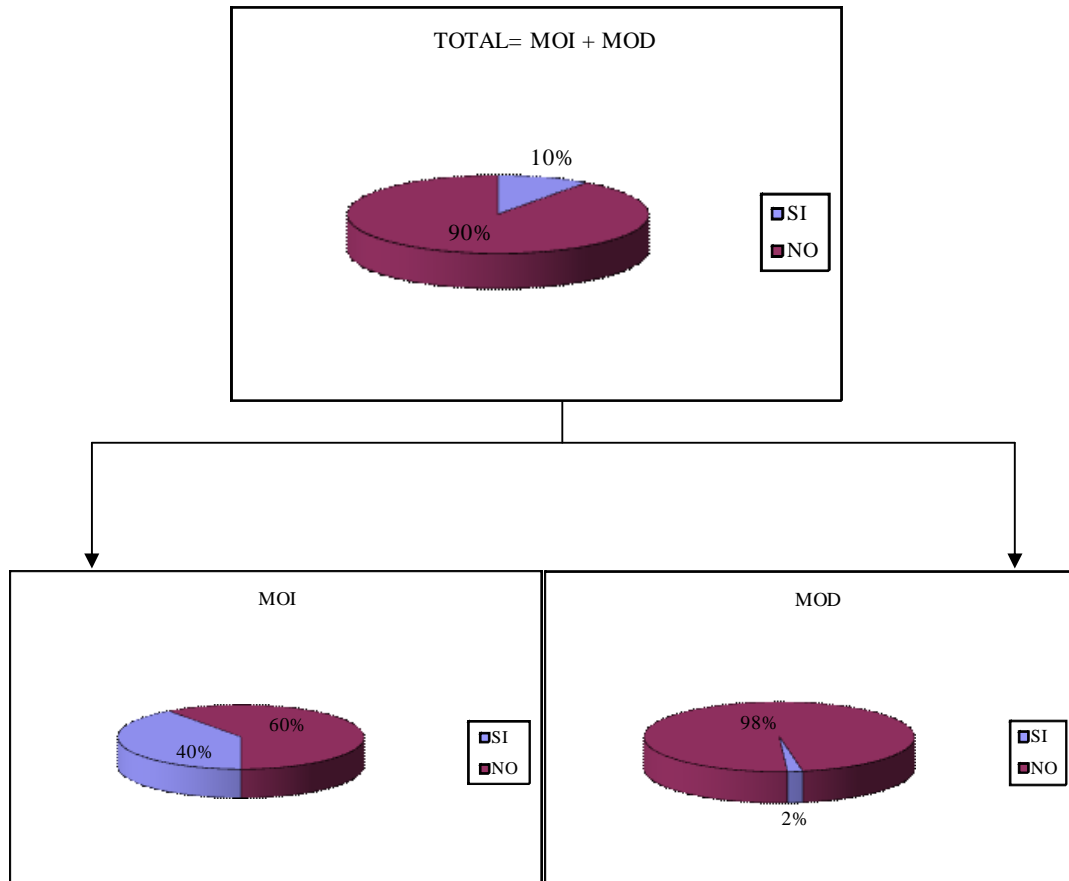
4 Al momento de su ingreso a la organización ¿recibió inducción sobre Salud y Seguridad Laboral?

SI		NO		N/S	
Q	%	Q	%	Q	%
140	100	140	100	140	100
14	10	126	90	0	

MOI:30	12	18	
--------	----	----	--

MOD:110	2	108	
---------	---	-----	--

TOTAL	14	126	0
--------------	-----------	------------	----------





Análisis Objetivo:

De un total de 140 empleados, el 10% (14 personas) coincide que **si** recibió inducción sobre salud y seguridad al momento de su ingreso a la organización. El 90% (126 personas) coincide que **no** recibió inducción sobre salud y seguridad al momento de su ingreso a la organización.

De un total de 30 empleados MOI, el 40% (12 personas) coincide que **si** recibió inducción sobre salud y seguridad al momento de su ingreso a la organización, mientras que el 60% (18 personas) coincide que **no** recibió inducción sobre salud y seguridad al momento de su ingreso a la organización.

De un total de 110 empleados MOD, el 2% (2 personas) coincide que **si** recibió inducción sobre salud y seguridad al momento de su ingreso a la organización, mientras que el 98% (108 personas) coincide que **no** recibió inducción sobre salud y seguridad al momento de su ingreso a la organización.

Del total de 14 trabajadores que coinciden que **si** recibieron inducción sobre salud y seguridad al momento de su ingreso a la organización, 12 son MOI y 2 son MOD. Del total de 126 trabajadores que coinciden que **no** recibieron inducción sobre salud y seguridad al momento de su ingreso a la organización, 18 son MOI y 108 son MOD.

Análisis Subjetivo:

Considerando estos valores y el relevamiento presentado anteriormente como resultado de la observación directa, se puede concluir que si bien la empresa realiza una inducción al personal que ingresa, analizando el programa de inducción se da cuenta que no se incluye a la salud y seguridad como temática fundamental para crear conciencia desde el primer momento en que la persona comienza a ser parte de la organización o al momento de ser transferida a otro puesto. Esto se respalda con el 90% del personal (126 personas: 18 MOI, 108 MOD) que coincide que **no** recibió inducción sobre salud y seguridad al momento de su ingreso a la organización. Sólo el 10% del personal (14 trabajadores: 12 MOI, 2 MOD) coincide que **si** recibió inducción al momento de su ingreso a la organización. Por ello es que se percibe una inconsistencia en la visión que tiene el personal MOI y el personal MOD. En conclusión, existe una necesidad de inducción sobre salud y seguridad cuando el personal ingresa o es transferido. En el primer contacto con la empresa es fundamental que los trabajadores vean el peso y la importancia que tiene la seguridad. Luego, deben entender que hay trabajar seguros en su puesto, mediante una explicación de los supervisores, quienes deben reforzar este mensaje diariamente, para lograr que la seguridad se convierta en un hábito.

La inducción y orientación sobre salud y seguridad al ingreso y al momento que se genera una transferencia de puesto, es fundamental como inversión a largo plazo para la concientización y el compromiso de todo el personal con su integridad psicofísica y la de todos sus compañeros.



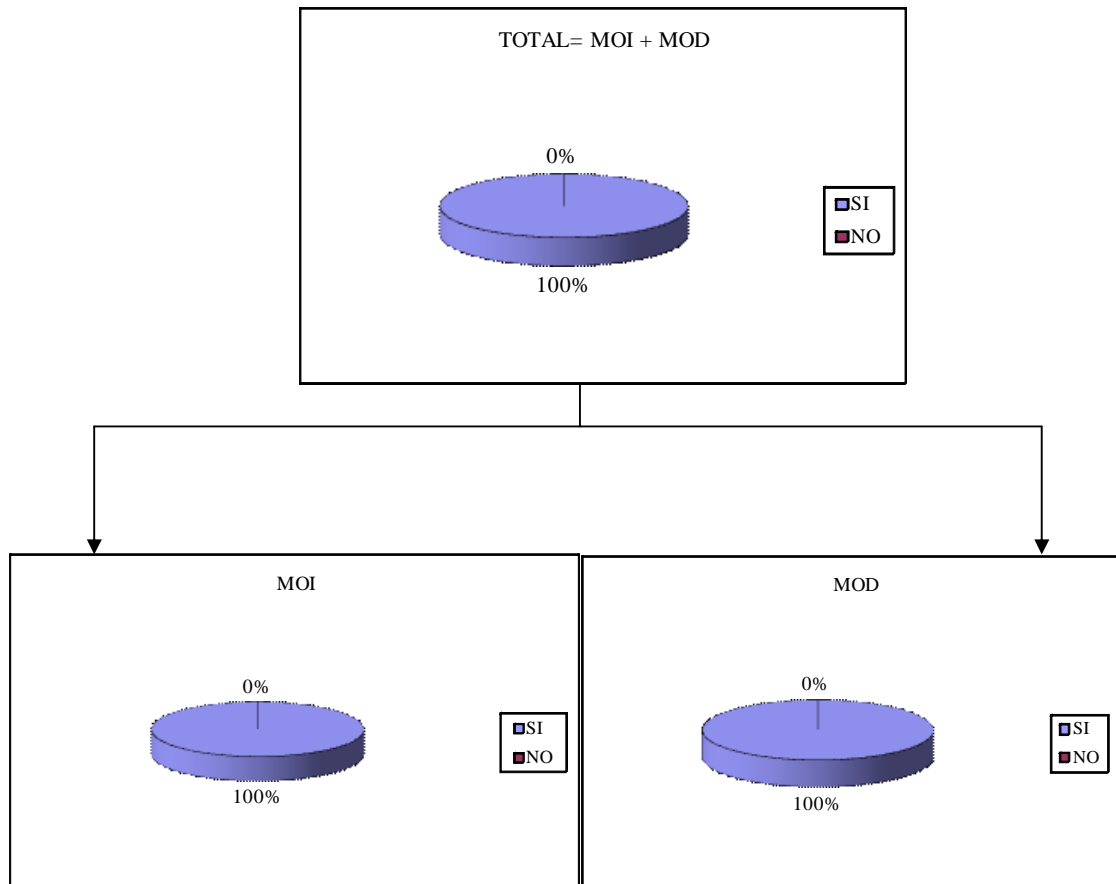
5 ¿La empresa le provee ropa de trabajo y Elementos de Protección Personal (EPP)?

SI		NO		N/S	
Q	%	Q	%	Q	%
140	100	140	100	140	100
140	100	0	0	0	

MOI:30	30		
--------	----	--	--

MOD:110	110		
---------	-----	--	--

TOTAL	140	0	0
--------------	------------	----------	----------





Análisis Objetivo:

De un total de 140 empleados, el 100 % (140 personas) coincide que **si** reciben ropa de trabajo y EPP.

De un total de 30 empleados MOI, el 100% (30 personas) coincide que **si** reciben ropa de trabajo y EPP.

De un total de 110 empleados MOI, el 100% (110 personas) coincide que **si** reciben ropa de trabajo y EPP.

Análisis Subjetivo:

Considerando estos valores y el relevamiento presentado anteriormente como resultado de la observación directa, se puede concluir que la empresa realmente ofrece al personal ropa de trabajo y EPP. Esto se respalda con el 100% del personal (140 trabajadores: 30 MOI y 110 MOD) que coincide que **si** reciben ropa de trabajo y EPP.



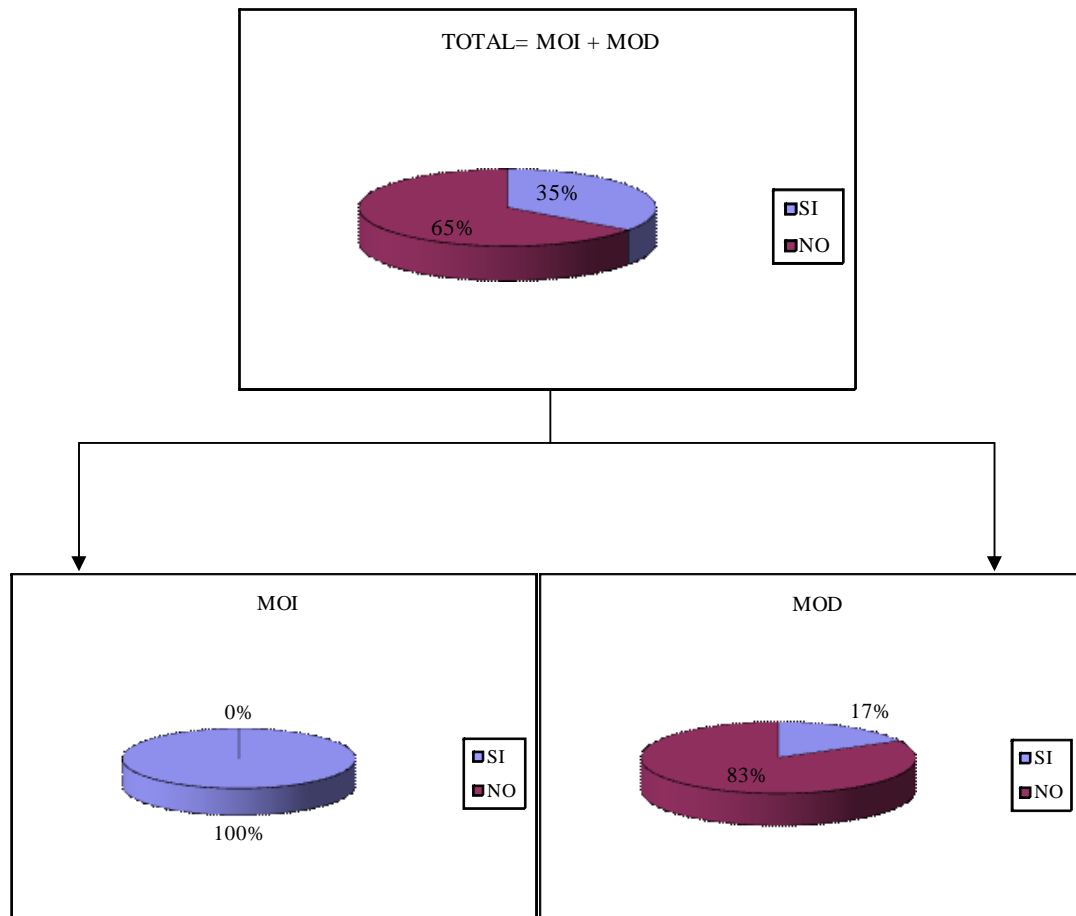
6 A nivel personal, ¿respetas las normas de Seguridad Industrial?

SI		NO		N/S	
Q	%	Q	%	Q	%
140	100	140	100	140	100
49	35	91	65	0	

MOI:30	30	0	
--------	----	---	--

MOD:110	19	91	
---------	----	----	--

TOTAL	49	91	0
--------------	-----------	-----------	----------





Análisis Objetivo:

De un total de 140 empleados, el 35% (49 personas) coincide que **si** respetan las normas de seguridad industrial. El 65% (91 personas) coincide que **no** respetan las normas de seguridad industrial.

De un total de 30 empleados MOI, el 100% (30 personas) coincide que **si** respetan las normas de seguridad industrial.

De un total de 110 empleados MOD, el 17% (19 personas) coincide que **si** respetan las normas de seguridad industrial, mientras que el 83% (91 personas) coincide que **no** respetan las normas de seguridad industrial.

Del total de 49 trabajadores que coinciden que **si** respetan las normas de seguridad industrial, 30 son MOI y 19 son MOD. Del total de 91 trabajadores que coinciden que **no** respetan las normas de seguridad industrial, 91 son MOD.

Análisis Subjetivo:

Considerando estos valores y el relevamiento presentado anteriormente como resultado de la observación directa, se puede concluir que en la empresa no se respetan las normas de seguridad industrial. Por ello se producen accidentes de trabajo, que interrumpen el desarrollo normal de la actividad productiva y ponen en riesgo la integridad psicofísica de los trabajadores. Esto se respalda con el 65% del personal (91 trabajadores MOI) que manifiesta que a nivel personal no respetan las normas de seguridad. Esta situación se transforma en un problema que pone en riesgo la integridad psicofísica del personal, que denota una necesidad de sensibilización, concientización ante la salud y seguridad laboral y una necesidad de capacitación que genere compromiso desde el conocimiento; finalmente justifica la importancia, remarcada anteriormente, en relación a la inducción sobre salud y seguridad, para generar conciencia desde el primer momento en que la persona ingresa a la organización.

En contraste, el 35% del personal (49 trabajadores: 30 MOI, 19 MOD) coincide que si respeta las normas de seguridad industrial. Como se puede verificar, del total del personal una minoría manifiesta si respetar las normas, y su mayoría es MOI.

Nuevamente se percibe una inconsistencia en la visión que tiene el personal MOI y el personal MOD.



7 En el caso específico de los anteojos de seguridad:

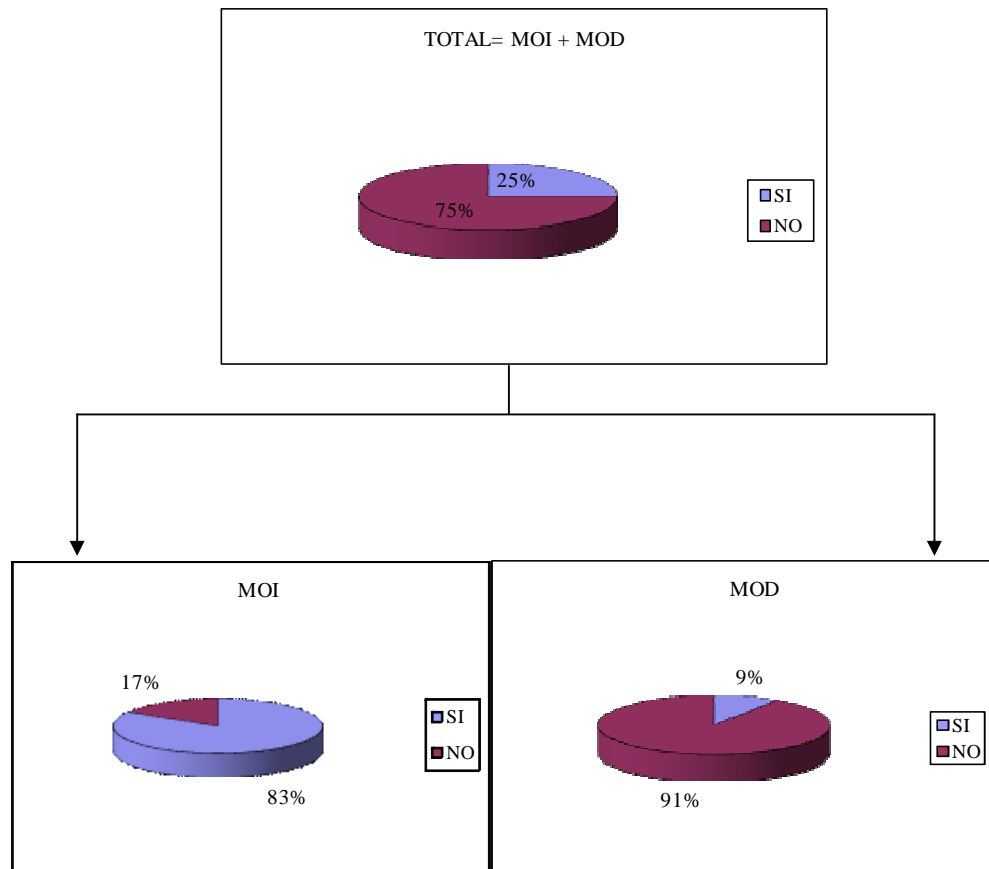
¿los considera cómodos y como un medio que ayuda a la prevención?

SI		NO		N/S	
Q	%	Q	%	Q	%
140	100	140	100	140	100
35	25	105	75	0	

MOI:30	25	5	
--------	----	---	--

MOD:110	10	100	
---------	----	-----	--

TOTAL	35	105	0
--------------	-----------	------------	----------





Análisis Objetivo:

De un total de 140 empleados, el 25% (35 personas) coincide que los anteojos de seguridad son cómodos y un medio que ayuda a la prevención, mientras que el 75% (105 personas) coincide que los anteojos de seguridad no son cómodos ni un medio que ayuda a la prevención.

De un total de 30 empleados MOI, el 83% (25 personas) coincide que los anteojos de seguridad son cómodos y un medio que ayuda a la prevención, mientras que el 17% (5 personas) coincide que los anteojos de seguridad no son cómodos ni un medio que ayuda a la prevención.

De un total de 110 empleados MOD, el 9% (10 personas) coincide que los anteojos de seguridad son cómodos y un medio que ayuda a la prevención, mientras que el 91% (100 personas) coincide que los anteojos de seguridad no son cómodos ni un medio que ayuda a la prevención.

Considerando estos valores, se puede concluir que del total de 35 trabajadores que coinciden que los anteojos de seguridad son cómodos y un medio que ayuda a la prevención, 25 son MOI y 10 son MOD. Del total de 105 trabajadores que coincide que los anteojos de seguridad no son cómodos ni un medio que ayuda a la prevención, 5 son MOI y 100 son MOD.

Análisis Subjetivo:

Considerando estos valores y el relevamiento presentado anteriormente como resultado de la observación directa, se puede concluir que los anteojos de seguridad no se consideran como un EPP cómodo ni un medio que ayuda a la prevención. Esto se respalda con el 75% del personal (105 trabajadores: 5 MOI, 100 MOD) que coincide que los anteojos de seguridad no son cómodos ni un medio que ayuda a la prevención. En Cartocor se requiere del uso de anteojos de seguridad, ya que protegen a la persona de partículas que se desprenden del cartón al momento de su corte, las cuales pueden saltar a los ojos de manera frontal o lateral. Por lo tanto el no uso de este importante EPP, expone al trabajador a un riesgo potencial para su salud, pese a que se garanticen las condiciones de seguridad por parte de la empresa.

Analizando la causa principal del no uso de EPP visuales y consultando a los especialistas en seguridad de planta, gerentes y supervisores, los anteojos son los óptimos en relación al riesgo al que está expuesto el trabajador.

Existe un problema a nivel cultural basado en “a mí no me pasa, tengo cuidado; además no hay riesgo” hasta que pasa un accidente. No existe el hábito de uso de EPP para prevenir cuando no se ven riesgos graves para la salud. La valoración que se le da a la palabra gravedad en este caso, es el determinante para utilizar o no los EPP. El conocimiento fundamentado será el medio al que se deberá recurrir para generar un cambio real en el pensamiento y accionar del personal. Esto justifica nuevamente la necesidad detectada en la empresa de inducción y capacitación en salud y seguridad industrial para generar conciencia y un accionar seguro.



En contraste, el 25% del personal (35 trabajadores: 25 MOI, 10 MOD) coincide que los anteojos de seguridad son cómodos y un medio que ayuda a la prevención. Como se puede verificar, del total del personal una minoría manifiesta si respetar las normas, y su mayoría es MOI.

Nuevamente se percibe una inconsistencia en la visión que tiene el personal MOI y el personal MOD.



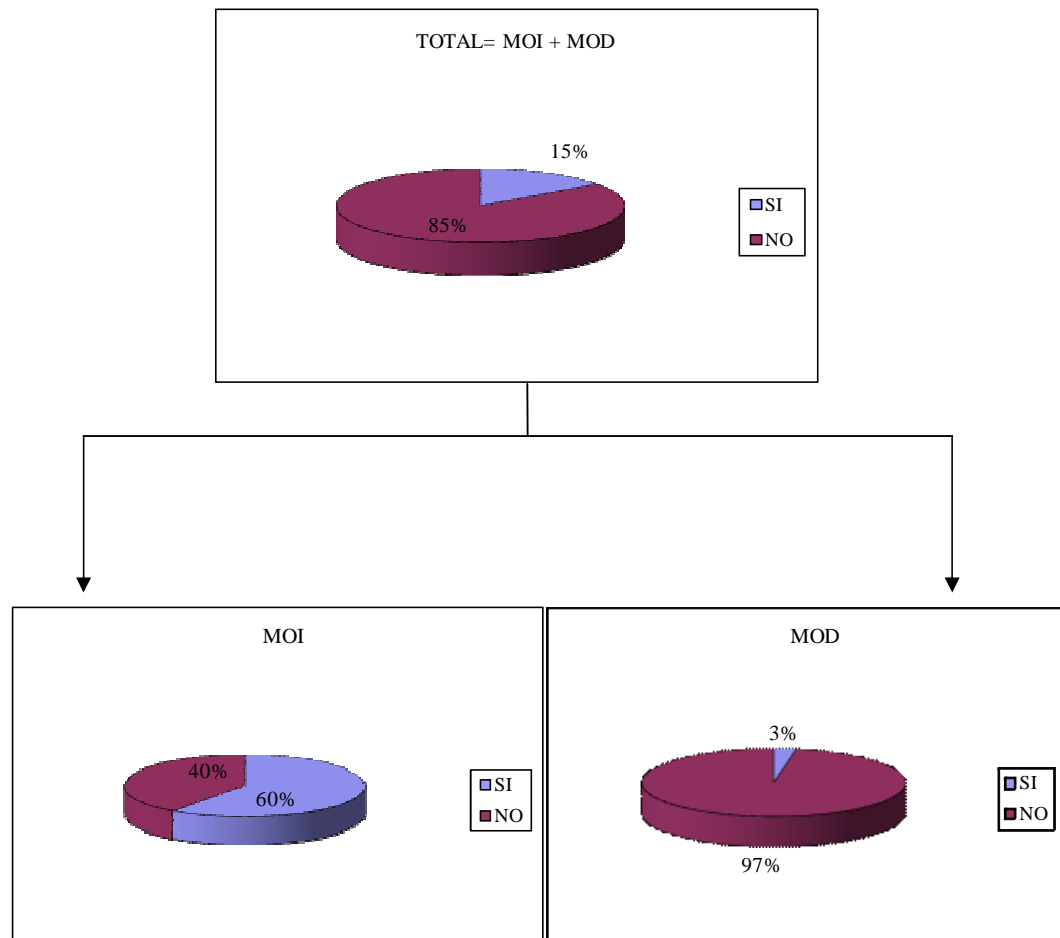
8 ¿Los jefes y altos directivos de la empresa respetan las normas de seguridad y utilizan los EPP?

SI		NO		N/S	
Q	%	Q	%	Q	%
140	100	140	100	140	100
21	15	119	85	0	

MOI:30	18	12	
--------	----	----	--

MOD:110	3	107	
---------	---	-----	--

TOTAL	21	119	0
--------------	-----------	------------	----------





Análisis Objetivo:

De un total de 140 empleados, el 15% (21 personas) coincide que los jefes y altos directivos de la organización **respetan** las normas de seguridad y utilizan los EPP, mientras que el 85% (119 personas) coincide que los jefes y altos directivos de la organización **no respetan** las normas de seguridad ni utilizan los EPP.

De un total de 30 empleados MOI, el 60% (18 personas) coincide que los jefes y altos directivos de la organización **respetan** las normas de seguridad y utilizan los EPP, mientras que el 40% (12 personas) coincide que los jefes y altos directivos de la organización **no respetan** las normas de seguridad ni utilizan los EPP.

De un total de 110 empleados MOD, el 3% (3 personas) coincide que los jefes y altos directivos de la organización **respetan** las normas de seguridad y utilizan los EPP, mientras que el 91% (107 personas) coincide que los jefes y altos directivos de la organización **no respetan** las normas de seguridad ni utilizan los EPP.

Del total de 21 trabajadores que coincide que los jefes y altos directivos de la organización **respetan** las normas de seguridad y utilizan los EPP, 18 son MOI y 3 son MOD. Del total de 119 trabajadores que coincide que los jefes y altos directivos de la organización **no respetan** las normas de seguridad ni utilizan los EPP, 12 son MOI y 107 son MOD.

Análisis Subjetivo:

Considerando estos valores y el relevamiento presentado anteriormente como resultado de la observación directa, se puede concluir que los jefes y altos directivos de la organización **no respetan** las normas de seguridad ni utilizan los EPP los altos directivos. Pese a la existencia de una Política de Higiene y Seguridad, falta rigurosidad en el cumplimiento e implementación de la misma, para tener un accionar acorde a las exigencias legales vigentes en la Argentina. Esto se debe a la falta de compromiso de los altos directivos de la organización con las acciones tomadas por recursos humanos, en relación a la sensibilización y concientización del personal en materia de Salud Ocupacional.

Esto se respalda con el 85% del personal (119 trabajadores: 12 MOI, 107 MOD) que coincide que los jefes y altos directivos de la organización **no respetan** las normas de seguridad ni utilizan los EPP.

Al no contar con el apoyo de los niveles superiores de la empresa, quienes deben ser los pioneros de cualquier acción, es imposible que se llegue a los niveles bajos con el nivel de compromiso deseado.

La falta de sensibilización y conciencia con respecto a las normas de higiene y seguridad se verifica en los actos inseguros, siendo estos la principal causa de accidentes de trabajo en la empresa.

En contraste, el 15% del personal (21 trabajadores: 18 MOI, 3 MOD) coincide que los jefes y altos directivos de la organización **respetan** las normas de seguridad y utilizan los EPP. Como se puede verificar, del total del personal una minoría manifiesta si respetar las normas, y su mayoría es MOI. Nuevamente se percibe una inconsistencia en la visión que tiene el personal MOI y el personal MOD.



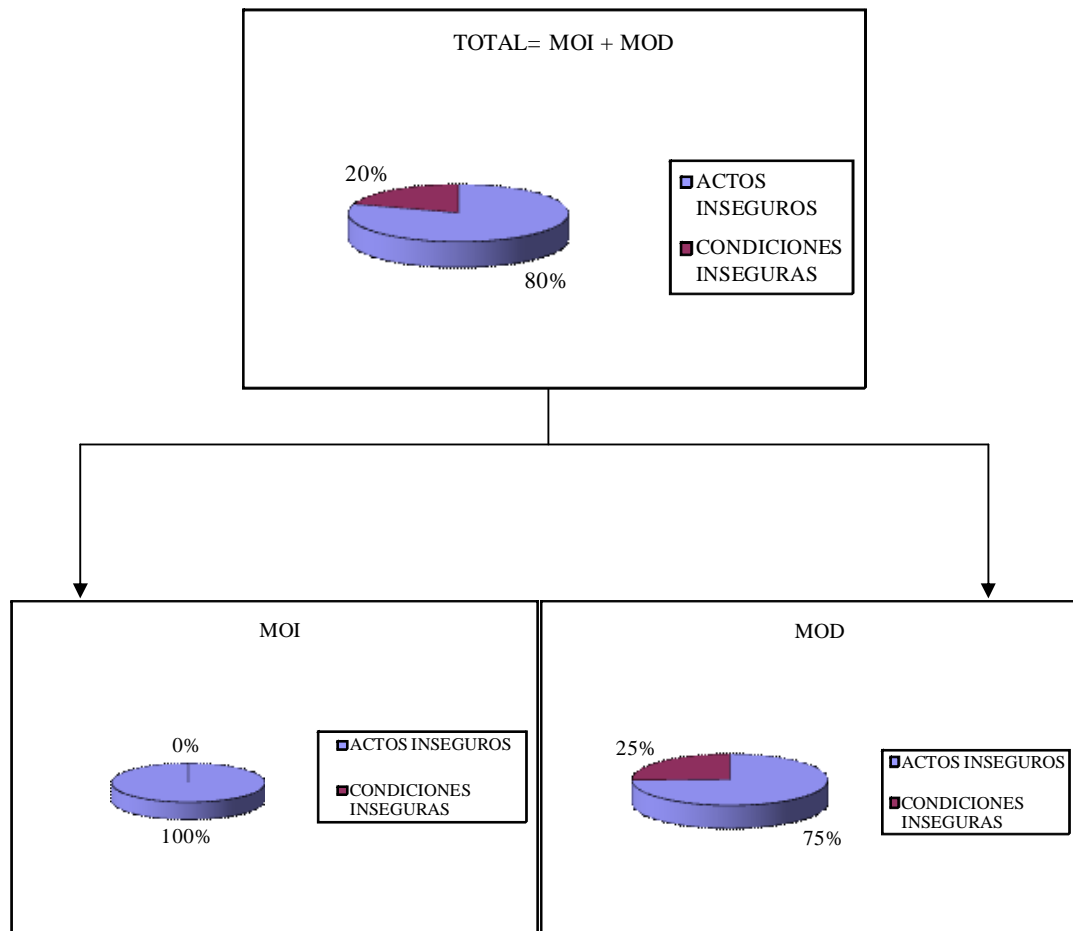
9 ¿Por cuál de estas causas considera que se generan la mayor cantidad de accidentes?

ACTOS INSEGUROS		CONDICIONES INSEGURAS		N/S	
Q	%	Q	%	Q	%
140	100	140	100	140	100
112	80	28	20	0	

MOI:30	30	0	
--------	----	---	--

MOD:110	82	28	
---------	----	----	--

TOTAL	112	28	0
--------------	------------	-----------	----------





Análisis Objetivo:

De un total de 140 empleados, el 80% (112 personas) coincide que los actos inseguros son la principal causa de accidentes, mientras que el 20% (28 personas) coincide que las condiciones inseguras son la principal causa de accidentes.

De un total de 30 empleados MOI, el 100% (30 personas) coincide que los actos inseguros son la principal causa de accidentes.

De un total de 110 empleados MOD, el 75% (82 personas) coincide que los actos inseguros son la principal causa de accidentes, mientras que el 25% (28 personas) coincide que las condiciones inseguras son la principal causa de accidentes.

Del total de 112 trabajadores que coincide los actos inseguros son la principal causa de accidentes, 30 son MOI y 82 son MOD. Del total de 28 trabajadores que coincide que las condiciones inseguras son la principal causa de accidentes, 28 son MOD.

Análisis Subjetivo:

Considerando estos valores y el relevamiento presentado anteriormente como resultado de la observación directa, se puede concluir que los **actos inseguros** son la principal causa de accidentes de trabajo en la empresa, los cuales generan una interrupción en el desarrollo de un proceso en el ámbito laboral, produciendo deterioros, lesiones y/o daños visibles o no, a personas, equipos y/o al medio ambiente. Esto se respalda con el 80% del personal (112 personas: 30 MOI, 82 MOD) coincide que los actos inseguros son la principal causa de accidentes. Esto se agudiza al regreso de las vacaciones, donde los supervisores perciben falta de concentración en la tarea. Incrementan el riesgo la existencia de equipos antiguos con mecanismos de seguridad manuales, que facilitan la violación de los mismos por parte del operador y la existencia de vehículos en permanente movimiento (autoelevadores).

En contraste, el 20% del personal (21 trabajadores: 28 MOD) coincide que las condiciones inseguras son la principal causa de accidentes.



ANEXO II

CARTOCOR. MANUAL DEL EMPLEADO.

Se presentará en un tríptico la presentación e historia de la empresa, el contexto local, la descripción de la misma (nombre, establecimientos industriales, actividad, organigrama, entre otros aspectos) y fotografías.

Se definió realizar el manual del empleado utilizando la información aquí presentada a nivel del desarrollo.

No se detalla dicho documento, ya que sería redundante y repetitivo.