

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE MEJORA PARA LA
CULTURA DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO DE LA
EMPRESA ABC UBICADA EN LURIGANCHO-CHOSICA**

**Proyecto profesional presentado para obtener el título profesional de
Licenciado en Gestión, con mención en Gestión Empresarial presentado por:**

FALCONI FARACH, Yarhine	20105143
GUERRERO POSADAS, Sandra	20105058

Lima, 14 de noviembre de 2016

El proyecto profesional

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE MEJORA PARA LA CULTURA DE SEGURIDAD
Y SALUD EN EL TRABAJO DE LA EMPRESA ABC UBICADA EN LURIGANCHO-
CHOSICA**

ha sido aprobado.

Mag. Paloma Martínez – Hague
Presidente del Jurado

Mag. Julio Gamero Requena
Asesor del Proyecto Profesional

Dr. Jean Pierre Seclen Luna
Tercer Jurado



A Dios, por regalarme cada maravilloso día para cumplir mis metas; a mis padres Giovanni Falconi e Hilany Farach por ser mi soporte durante mi etapa universitaria; a mis hermanas Farah y Fairuz quienes son la alegría de mi vida; a mis abuelos por ser mi mayor motivación y a mi Mama Marujita por acompañarme a lo largo de esta etapa y darme las fuerzas necesarias para culminarla. Finalmente, a Sandra Guerrero, por ser mi compañera y amiga incondicional, y por enseñarme que no hay que rendirse a pesar de los obstáculos que se puedan presentar.

Yarhine Falconi

A Dios, por ser mi guía en todo lo que hago; a mis padres Carlos Guerrero y Cecilia Posadas, por su apoyo constante y ejemplo, ellos me enseñaron a no rendirme, a pesar de las dificultades; a mis hermanas Claudia y Andrea, por su paciencia y motivación. A mi abuelita, por ser mi mayor fuerza para seguir adelante. Finalmente, a Yarhine Falconi, por lucharla conmigo hasta el final y por ser más que una compañera de tesis, una gran amiga.

Sandra Guerrero

En primer lugar, agradecemos al Gerente General de la empresa ABC por la confianza para acceder a las instalaciones y al personal de la misma, así como a la información brindada la cual fue fundamental para el desarrollo del presente proyecto profesional.

Además, a todos los profesionales de las diferentes instituciones, tanto públicas como privadas, quienes nos concedieron realizar una entrevista, la cual sirvió en gran medida para el diagnóstico y la propuesta de mejora.

Por otro lado, a los profesores Ricardo Torres y Eduardo Kieffer, quienes siempre estuvieron dispuestos a absolver nuestras dudas y nos guiaron a lo largo de este proceso.

Finalmente, a nuestros amigos incondicionales, por su apoyo y motivación para lograr esta meta.

Muchas gracias a todos.

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO	3
1. La Seguridad y Salud en el Trabajo.....	3
1.1 Generalidades de la Seguridad y Salud en el Trabajo	3
1.2 Efectos de los incidentes, accidentes y enfermedades laborales	5
2. La Seguridad y Salud en el trabajo: una preocupación latente en el Perú	8
2.1 Contexto de la Seguridad y Salud en el Trabajo	9
2.2 Normativa de Seguridad y Salud en el Trabajo.....	9
2.3 Sistemas de Gestión: parte fundamental para la prevención.	10
3. La cultura de prevención: un cambio necesario.....	13
3.1 La cultura de prevención como parte esencial de la cultura organizacional. ..	13
3.2 Gestión del cambio cultural.....	16
3.3 Estrategias para la mejora de la cultura de Seguridad y Salud en el Trabajo..	17
CAPÍTULO 2: CONTEXTUALIZACIÓN DE LA EMPRESA.....	26
1. Industria textil en el Perú.....	26
1.1 Alcances generales y descripción de la industria textil	26
1.2 Estadísticas de incidentes accidentes, y enfermedades laborales en la	26
actividad de fabricación de productos textiles	26
2. Descripción de la empresa	30
2.1 Descripción de proceso de teñido y acabado.....	31
2.2 Actual cultura organizacional.....	34
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA	37
1. Metodología de investigación: Estudio de caso.....	37
1.1 Secuencia metodológica	38

CAPÍTULO 4: DIAGNÓSTICO.....	46
1. Fase Preliminar	46
1.1 Diagnóstico actual de la situación del Sistema de Gestión Seguridad y Salud en el trabajo	47
2. Diagnóstico de los Comportamientos	50
3. Diagnóstico de las variables que conforman el Clima de Seguridad y Salud en el Trabajo en la empresa ABC	51
3.1 Conclusión General Del Diagnostico	62
CAPÍTULO 5: PROPUESTA DE MEJORA	64
1. Objetivo de la Propuesta	64
2. Alcance	64
3. Limitaciones de la propuesta:	64
4. Estructura de la propuesta.....	65
4.1 Valores de Seguridad.....	65
4.2 Estrategias de Seguridad	67
4.3 Estrategias	68
4.4 Clima de SST	70
4.5 Desempeño de Seguridad	86
5. Impactos económicos.....	87
1.1. Costos de propuesta.....	87
1.2. Costos de no prevención.....	88
5.1 Recomendaciones.....	92
CONCLUSIONES	94
REFERENCIAS	96
ANEXOS.....	102
ANEXO A: Clasificación de empresas por CIIU y tamaño	102
ANEXO B: Causas y tipos de accidentes ocurridos dentro de la actividad fabricación de productos textiles, 2015.....	103

ANEXO C: Clasificación de las máquinas del proceso de teñido y acabado textil de empresa	104
ANEXO D: Proceso de teñido y acabado	105
ANEXO E: Proceso de teñido y acabado, y actividades de SST de la empresa ABC	107
ANEXO F: Organigrama tipo funcional empresa ABC.....	110
ANEXO G: Proceso Metodológico.....	111
ANEXO H: Guía de entrevistas y observaciones.....	112
ANEXO I: Entrevista a expertos Ley y Cultura de SST	120
ANEXO J: Primera encuesta trabajadores empresa ABC.....	121
ANEXO K: Nueva encuesta trabajadores empresa ABC.....	125
ANEXO L: Guía de sesión en profundidad para autoridades de la empresa ABC.	129
ANEXO M: FODA Autodiagnóstico Empresa ABC.....	131
ANEXO N: Resultados del diagnóstico	132
ANEXO O: Resultados de las encuestas a los operarios de la empresa ABC.....	136
ANEXO P: Síntesis de los resultados de la sesión en profundidad.....	140
ANEXO Q: Flujogramas de Actividades	143
ANEXO R: Matriz de Riesgos de implementación de la propuesta de mejora.....	153
ANEXO S: Modelo de Afiches y material informativo	154
ANEXO T: Modelo de Encuesta de Clima de Seguridad para la empresa ABC	155
ANEXO U: Costos Tangibles de la no prevención para la empresa ABC.....	156
ANEXO V: Matriz Del Marco Lógico.....	157

LISTAS DE TABLAS

Tabla 1: Estructura del Sistema de Gestión según el estándar OHSAS 18001	12
Tabla 2: Definiciones del término de cultura de seguridad y salud en el trabajo.....	14
Tabla 3: Tipo de Notificaciones, según actividad económica, 2015.....	28
Tabla 4: Tipos de notificaciones dentro del CIU 17, 2015	28
Tabla 5: Cuantía y aplicación de sanciones.....	29
Tabla 6: Distribución del personal por cargo/área Empresa ABC	35
Tabla 7: Cronograma de observación no participante.....	41
Tabla 8: Entrevistas a jefes, supervisores y personal administrativo	42
Tabla 9: Información de los operarios respecto al sexo, grado de instrucción y edad.	53
Tabla 10: Cantidad de encuestados según el puesto de trabajo y el periodo de labores.	53
Tabla 11: Nueva Misión y Visión de la empresa ABC	67
Tabla 12: Comunicación-Actividad 1	71
Tabla 14: Comunicación-Actividad 3	74
Tabla 15: Participación-Actividad 1	76
Tabla 16: Participación-Actividad 2	78
Tabla 17: Liderazgo-Actividad 1	79
Tabla 18: Liderazgo-Actividad 2	81
Tabla 19: Aprendizaje-Actividad 1	83
Tabla 20: Aprendizaje-Actividad 2	84
Tabla 21: Costos totales de la propuesta de mejora	87
Tabla 22: Impacto tangible de la no prevención para la empresa ABC	89
Tabla 23: Ponderación utilizada para los costos intangibles	90
Tabla 24: Impacto intangible de la no prevención para la empresa ABC	91

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Tipos de riesgos	4
Figura 2: Clasificación de accidentes de trabajo	5
Figura 3: Causas de accidentes de trabajo Adaptado de: Decreto Supremo N° 005-2012-TR.....	6
Figura 4: Agentes implicados en los costos de los accidentes de trabajo.	7
Figura 5: Costos intangibles de la no prevención.....	8
Figura 6: Requisitos de un SG-SST según la Ley y su Reglamento.	11
Figura 7: Elementos de la Cultura de Seguridad.....	14
Figura 8: Niveles de la cultura de Seguridad y Salud en el Trabajo	15
Figura 9: Pirámide de la cultura de Seguridad	18
Figura 10: Variables que conforman el Clima de SST.....	22
Figura 11: Proceso para el comportamiento seguro	23
Figura 12: Beneficios directos e indirectos de la Seguridad y Salud a nivel empresa.	25
Figura 13: Bloques que conforman el SG-SST.....	41
Figura 14: Bloques de preguntas para encuestas y entrevistas.....	43
Figura 15: Fases de la propuesta para la mejora de Cultura de Seguridad y Salud en el Trabajo	44
Figura 16: Herramientas de Gestión para la fase estrategias y clima de SST	45
Figura 17: Variables del Clima de SST operativizadas.....	51
Tabla 10: Cantidad de encuestados según el puesto de trabajo y el periodo de labores.	53
Figura 18: Porcentaje de incidentes, accidentes y enfermedades laborales en el último año.....	53
Figura 19: Porcentaje de aceptación de la sub variable percepción del riesgo y actitudes	55
Figura 20: Porcentaje de aceptación de la sub variable Compromiso.....	56
Figura 21: Porcentaje de aceptación de la variable Comunicación.....	57
Figura 22: Porcentaje de aceptación de la variable Aprendizaje.....	58
Figura 23: Porcentaje de aceptación de la variable Liderazgo.....	59
Figura 24: Comparativo actual versus meta de las variables que conforman el Clima de Seguridad y Salud en el Trabajo en la empresa ABC	61
Figura 25: Fases de la propuesta para la mejora de Cultura de Seguridad y Salud en el Trabajo	65
Figura 26: Proceso de formulación de valores	66

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto profesional tiene como finalidad gestionar la cultura de Seguridad y Salud en el Trabajo de una empresa industrial. La aproximación de la investigación se efectúa mediante la metodología del estudio de caso de una mediana empresa perteneciente al sector textil, en la línea de teñido y acabados de telas: La empresa ABC.

Así, este proyecto tiene como uno de sus principales objetivos conocer las causas que han ocasionado una alta tasa de incidentes, los cuales, representan un problema para la sostenibilidad de la empresa, debido a que, de llegar a materializarse, repercutirán negativamente en las actividades propias de la organización afectando el desempeño de la misma; además, implica el riesgo a la integridad de los miembros que la componen quienes son el soporte de la empresa.

Para ello se planteó el modelo de Cultura de Seguridad para lo cual se consideraron los tres elementos que la conforman: el Sistema de Gestión, el clima de Seguridad y los comportamientos inseguros de los trabajadores. De esta manera, se diagnosticaron los tres componentes mencionados a través de herramientas cualitativas como cuantitativas.

A partir de los resultados obtenidos, se realizó una propuesta de mejora la cual tuvo como objetivo gestionar los elementos previamente diagnosticados y así plantear estrategias y actividades acorde a las necesidades y recursos de la empresa. Luego de ello, se procedió a cuantificar las actividades propuestas, para conocer la inversión económica que demandaría la implementación, comparándolas con los costos propios de la no prevención, tanto tangible como intangible, que se puedan generar ante un siniestro.

1. Problemática del estudio de caso

La empresa ABC, ubicada en el distrito de Lurigancho-Chosica, es una mediana empresa que brinda servicios de teñido y acabado de productos textiles. Uno de los principales problemas que presenta es su considerable tasa de incidentes laborales; además, se han registrado accidentes y enfermedades ocupacionales. Cabe precisar que, de acuerdo al giro del negocio, la empresa es clasificada como de alto riesgo, en donde la probabilidad de que un incidente se pueda materializar en accidentes o enfermedades es alta. Esto representa un problema para la empresa debido a que el personal es considerado un factor clave para la realización de los procesos en los tiempos establecidos lo cual representa el valor diferencial del servicio. Debido a ello, se ha venido implementando el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud (SG-SST) de acuerdo a Ley; no obstante, no se ha logrado reducir, de forma significativa, el porcentaje de incidentes.

Por lo cual, para el presente proyecto, se diagnosticó, en primer lugar, el porcentaje de cumplimiento del SG-SST; posteriormente, los comportamientos de los trabajadores de la empresa ABC y finalmente, la percepción de los miembros de la empresa respecto a las variables que conforman el Clima de SST para determinar cuál es el factor que requiere una mayor gestión y, a partir de ello, se propone una mejora por medio de un modelo de gestión.

El presente proyecto profesional describe la actual situación en materia de seguridad y salud en el trabajo de la empresa ABC y propone una mejora para los componentes de la cultura de seguridad: el SG-SST, el clima de SST y finalmente los comportamientos inseguros de los trabajadores, para lograr ser sostenible en el tiempo.

2. Objetivos de la investigación

2.1. Objetivo General:

Diagnosticar y proponer una mejora para la actual Cultura de Seguridad y Salud en el Trabajo de la empresa ABC, a través de modelos de gestión.

2.2. Objetivos específicos:

- Identificar los elementos que influyen en la creación y desarrollo de una cultura de prevención de riesgos laborales y explicar los modelos y sistemas que existen para su gestión.
- Seleccionar las herramientas adecuadas que permitan realizar el diagnóstico y propuesta de acuerdo a las características propias del estudio de caso.
- Realizar un diagnóstico que permitan conocer la actual situación que presenta la empresa ABC con respecto a los elementos que componen la cultura de SST de la cultura de

x

Seguridad y Salud en el trabajo de la empresa ABC y a partir de los resultados obtenidos proponer una mejora por medio de un modelo de Gestión.

1. Preguntas de investigación:

- ¿Cuáles son los elementos que influyen en una cultura de SST? ¿Qué modelos existen para su gestión? ¿Cuáles son los beneficios de crear o mejorar una cultura de SST?
- ¿Qué herramientas son las más adecuadas para diagnosticar la actual cultura de prevención de riesgos laborales que presenta la empresa?
- ¿Cuáles son los elementos de la cultura que requieren ser gestionados? ¿Qué estrategias y acciones se deben implementar para mejorar los elementos que componen la cultura de SST? ¿Qué tan rentable es para la empresa implementar la propuesta de mejora para la creación de una cultura de prevención?

3. Relevancia para la gestión

En un mercado competitivo como es el del sector textil, el factor humano es una pieza fundamental en la realización de los procesos, debido a que ellos son los principales actores en las operaciones de la empresa; por lo cual, la materialización de un peligro implica no solo costos relacionados al siniestro como son gastos médicos, multas, daños materiales, tiempo perdido por trabajador sino también pueden afectar la calidad y las condiciones requeridas generando con ello costos intangibles como son la pérdida de confianza por parte de los clientes, pérdida de imagen, entre otros que pueden afectar de manera considerable la sostenibilidad del negocio. Además, se pone en riesgo la integridad de las personas, debido a que una inadecuada gestión podría generar pérdidas humanas, las cuales son invaluable e irreparables.

Así, un trabajador que labore en un ambiente seguro y no se vea afectado ante un posible siniestro, brindará mejores resultados a la organización, ya que un enfoque en la gestión de la cultura de prevención permitirá concientizar y sensibilizar al personal respecto a la importancia de la seguridad; además, se pueden generar beneficios adicionales como son un personal más motivado comprometido con la seguridad e identificado con la empresa.

4. Limitaciones

Las limitaciones que se presentaron en la realización de este proyecto profesional se vieron relacionados a la información incompleta de los boletines del Ministerio de Trabajo, ya que no todas las empresas reportan los incidentes, accidentes y/o enfermedades laborales. Asimismo, la obtención de información respecto a los costos exactos que le ha generado la ocurrencia de incidentes y accidentes.

INTRODUCCIÓN

Es importante señalar que, para la realización de un producto o servicio en plantas industriales, el capital humano actúa como elemento clave, ya que son los encargados de los principales procesos. Por ello, es necesario que el ambiente de trabajo cuente con las condiciones laborales establecidas por ley y, además, que existan mecanismos para que los trabajadores se involucren y conozcan la importancia de la seguridad como complemento de sus actividades diarias.

Debido a su impacto, el tema resulta relevante para la gestión, ya que será necesario el uso de herramientas que permitan planificar, organizar, dirigir y controlar las estrategias a realizar para conseguir el objetivo mencionado; así, esta propuesta va más allá de cumplir la normativa laboral en Seguridad y Salud en el Trabajo; por ello, el proyecto profesional se enfocará en proponer una mejora para lograr el desarrollo de una cultura de seguridad en la que prime la comunicación, el liderazgo, el aprendizaje y la participación de todos los miembros de la organización.

De acuerdo a lo expuesto, en primer lugar, se realiza un diagnóstico de los elementos que conforman la cultura de Seguridad para la empresa en estudio; la cual, para efectos de la investigación, tomando en cuenta el acuerdo de confidencialidad, esta será denominada “empresa ABC” o “la empresa”.

Para lograr el objetivo propuesto, en primer lugar, se realiza una revisión de la teoría respecto a normas o modelos referentes a seguridad ocupacional; por un lado, se describen los principales términos y alcances relacionados a la Seguridad y Salud en el Trabajo; por otro lado, se identifica la normativa peruana en la materia y los elementos que forman parte del Sistema de Gestión así como de la implementación y certificación de estándares internacionales como las OHSAS 18001 las cuales marcan un referente sobre la importancia que se le debe dar a la seguridad en la empresa. Finalmente se investigan diversos modelos que permitan mejorar una cultura en seguridad y se identifican los beneficios que implicaría una adecuada gestión de la misma.

En segundo lugar, se contextualiza a la empresa como parte del sector manufacturero textil y dentro del sub-sector de tintorería y acabados de productos textiles, en donde se hace énfasis en las altas estadísticas de incidentes, accidentes y enfermedades laborales en el Perú; por otro lado, se describe a la empresa ABC respecto a su historia, cultura organizacional, principales procesos entre otros aspectos importantes.

En tercer lugar, se detalla la metodología la cual es de tipo estudio de caso, el alcance, y enfoque del estudio, en donde se identifican las herramientas a emplear para cada etapa del diagnóstico. Luego de ello, se realiza el diagnóstico para identificar las falencias de los tres elementos que componen la cultura de seguridad: nivel de cumplimiento del Sistema de Gestión, Percepción del Clima de Seguridad y comportamientos inseguros de trabajadores.

Posteriormente, con los resultados obtenidos se propone una mejora en la cultura de prevención en la empresa, tomando como base el modelo revisado el en marco teórico, el cual está compuesto por cuatro fases; valores de seguridad, estrategias de seguridad, clima de seguridad y, por último, desempeño de seguridad. Por lo que se proponen herramientas de gestión, las cuales han sido validadas por expertos en el tema; así, estas estrategias y mecanismos permitirán el logro de los objetivos planteados.

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

En este capítulo, en primer lugar, se definen los principales términos relacionados a la Seguridad y Salud, entre ellos, los riesgos, incidentes, accidentes y enfermedades laborales; además, se identifican las principales causas, consecuencias y costes tangibles e intangibles de la generación de los mismos y los principales agentes afectados.

Por otro lado, se describe a la Ley peruana de Seguridad y Salud en el Trabajo y los elementos que forman parte del Sistema de Gestión de acuerdo a ley. Asimismo, se describen los estándares internacionales en materia de Seguridad y luego de ello, se identifican los principales elementos que conforman la cultura de seguridad; posteriormente, se describe el modelo que permite crear o mejorar la cultura desde un enfoque del clima y los comportamientos de las personas; finalmente, se describen los principales beneficios que implica la gestión de la prevención.

1. La Seguridad y Salud en el Trabajo

1.1 Generalidades de la Seguridad y Salud en el Trabajo

En la actualidad, para que una empresa sea competitiva necesita contar con los recursos necesarios, dentro de ellos, un factor clave de éxito son las personas; por consiguiente, tanto las empresas que elaboran productos como las que brindan servicios necesitan disponer de las condiciones adecuadas para que los trabajadores puedan desarrollar sus actividades diarias de manera eficiente; en este contexto, se define a las condiciones de trabajo como los requisitos materiales y ambientales que deberían estar presentes en los centros laborales para evitar que se conviertan en situaciones peligrosas y factores de riesgo (Collado, 2008).

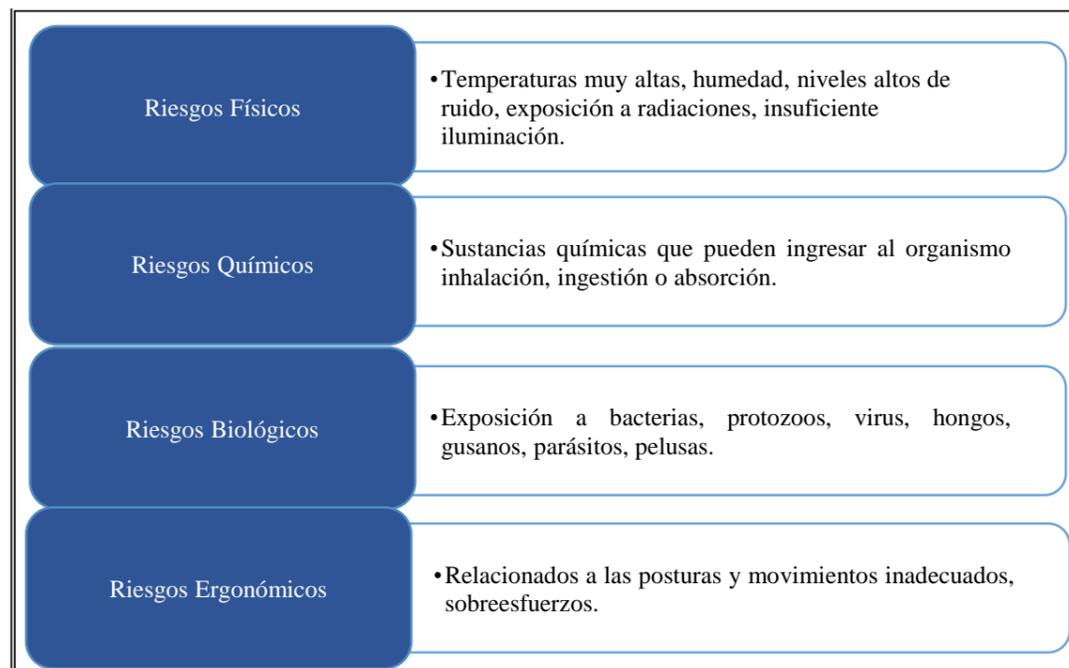
Para ello, es importante diferenciar el concepto de peligro y riesgo; por un lado, el peligro se define como una “situación o característica intrínseca de algo capaz de ocasionar daños a las personas, equipos, procesos y ambiente” (Decreto Supremo N.º 005-2012-TR, citado en Coordinadora Interfederal de Salud, Essalud & Centro de Prevención de Riesgos del Trabajo, 2016, p. 113); por otro lado, el riesgo es la “probabilidad de que un peligro se materialice en determinadas condiciones y genere daños a las personas, equipos y al ambiente” (Decreto Supremo N.º 005-2012-TR, citado en Coordinadora Interfederal de Salud et al., 2016, p. 115).

Cabe señalar, el grado del riesgo de una empresa dependerá del sector al que pertenezca; así como también de las actividades y procesos que realice.

Un tipo de riesgo, el cual ha sido estudiado por diversos autores debido a la magnitud de los efectos que trae para los empleadores, los trabajadores y la sociedad, es el riesgo laboral. Cabaleiro (2010) lo define como la probabilidad de que, a consecuencias del trabajo, se sufra un daño a la integridad o salud.

De acuerdo a la Dirección General de Salud Ambiental del Perú [DIGESA] (2005), los riesgos laborales se pueden clasificar en cuatro principales factores. En la Figura 1 se detalla esta clasificación:

Figura 1: Tipos de riesgos



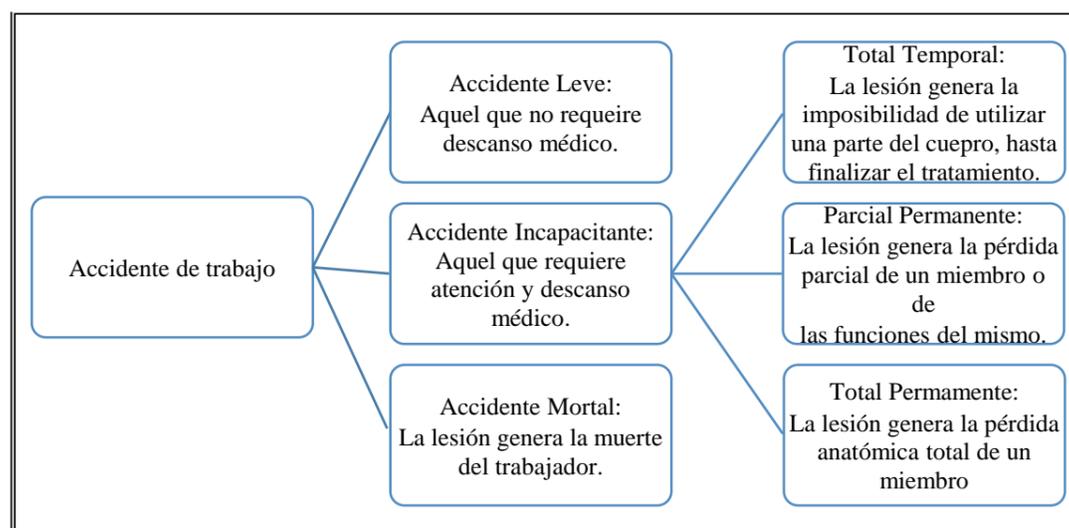
Adaptado de: DIGESA (2005)

Una vez identificado los principales tipos de riesgo se procede a la evaluación de los mismos. En este sentido, Bestratén et al. (2000), definen la evaluación de los riesgos laborales como el proceso que permite medir la probabilidad y frecuencia de que un suceso no se pudiera evitar, de este modo se obtendrá información importante para implementar medidas de prevención que se adapten al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

No obstante, si los factores de riesgo no son controlados y gestionados adecuadamente podrían llegar a materializarse, esto puede implicar la generación de incidentes, accidentes, y enfermedades laborales (DIGESA, 2005). Por un lado, un incidente laboral, se define como un

“suceso o sucesos relacionados con el trabajo en el cual ocurre o podría haber ocurrido un daño, (sin tener en cuenta la gravedad) o deterioro de la salud” (Asociación Española de Normalización y Certificación [AENOR], 2007, p. 4). Por otro lado, una enfermedad laboral, aquella “contraída como resultado de la exposición a factores de riesgo relacionados al trabajo” (Coordinadora Interfederal de Salud, et al., 2016, p. 110); finalmente un accidente laboral, el cual hace referencia a un acontecimiento en el que el trabajador sufre una lesión durante la jornada laboral (Coordinadora Interfederal de Salud, et al. 2016), esta se puede clasificar de acuerdo al grado y tipo de lesión como se muestra en la Figura 2.

Figura 2: Clasificación de accidentes de trabajo



Adaptado de: Coordinadora Interfederal de Salud, et al. (2016)

1.2 Efectos de los incidentes, accidentes y enfermedades laborales

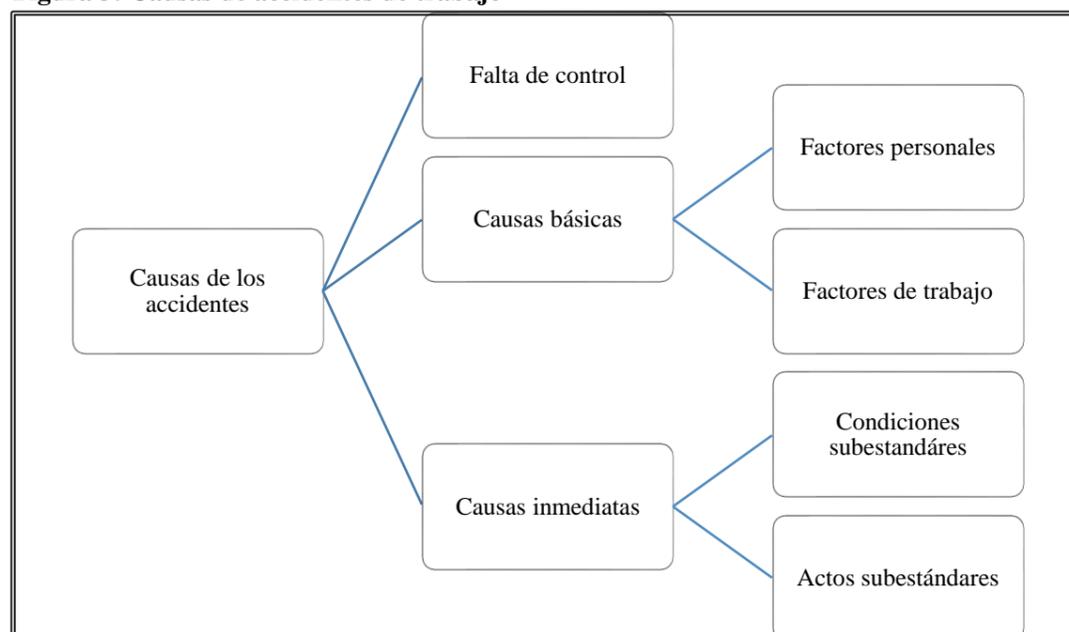
Diariamente mueren aproximadamente 6.300 personas producto de enfermedades o accidentes laborales, lo que genera más de más de 317 millones de accidentes en el trabajo y más de 2,3 millones de muertes anualmente en el mundo (Organización Internacional del Trabajo, [OIT], 2016). Esta cifra muestra la importancia que se le debería dar a la prevención, debido a que, tanto los incidentes, accidentes como enfermedades laborales generan repercusiones negativas.

De acuerdo a lo expuesto, es importante precisar que, según el estudio realizado por Bird, existe una proporcionalidad de la ocurrencia de los siniestros, en donde una alta tasa de incidentes implica una mayor propensión para generar accidentes leves e incluso graves (Heinrich, s/f, citado en Rebbit, 2014); debido a ello, es de gran relevancia la gestión y prevención del incidente.

Por su parte, Bird y Germain (1996, citado en Rebbit, 2014), sostienen que el tener un enfoque en los actos inseguros, prevención de incidentes y lesiones menores ayudará a reducir considerablemente el número de incidentes graves, accidentes y accidentes mortales que se puedan presentar en una empresa.

En cuanto a las causas de los accidentes, es importante señalar que son un factor determinante para la ocurrencia de los mismos en los lugares de trabajo; debido a esto, deben ser identificadas para poder prevenir alguna situación de riesgo. Según la Figura 3, las causas de los accidentes se dividen en tres tipos (Decreto Supremo N° 005-2012-TR): las causas de falta de control, las cuales hacen mención a la falta de procedimientos y cumplimientos de las normativas en SST; las causas básicas, referentes a características propias de cada persona y del entorno en el que labora; y finalmente, las causas inmediatas, las que se relacionan a condiciones del ambiente y a las formas de actuar de los trabajadores durante el desarrollo de sus actividades en los centros laborales.

Figura 3: Causas de accidentes de trabajo



Adaptado de: Decreto Supremo N° 005-2012-TR.

Respecto a las enfermedades laborales, estas se pueden presentar de acuerdo a la frecuencia y grado de exposición a las actividades peligrosas; así mismo, el sector y la industria, determinarán el tipo de enfermedad. Así, dentro de ellas se encuentran las de tipo cardiovascular, infecciosas, cancerígenas, neurológicas, del tipo respiratorio y las que afectan la piel (García &

Castañeda, 2006). Las enfermedades ocupacionales en muchas ocasiones no presentan síntomas inicialmente; sin embargo, estas son progresivas y se desarrollan en el largo plazo.

Asimismo, al ocurrir un incidente, accidente o enfermedad laboral existen diversos agentes que se ven involucrados tanto, directos como indirectos. Así, de acuerdo a lo mencionado por Mossink y Greef (2002) la materialización de los peligros puede afectar en diferentes aspectos como la empresarial, económica, social entre otras lo cual se puede apreciar en la Figura 4.

Figura 4: Agentes implicados en los costos de los accidentes de trabajo.



Adaptado de: (Krüger 1997 citado en Mossink & Greef 2002).

Como parte del estudio de las causas de los accidentes se inició el enfoque de los costos lo cual ha generado diversas clasificaciones, dentro de ellas se encuentran los costos directos e indirectos, costos asegurados y no asegurados, costos tangibles e intangibles (Lilián & Serra, 2009, citado en González y Contreras, 2016). Para el presente proyecto, se tomará la clasificación de costos tangibles e intangibles.

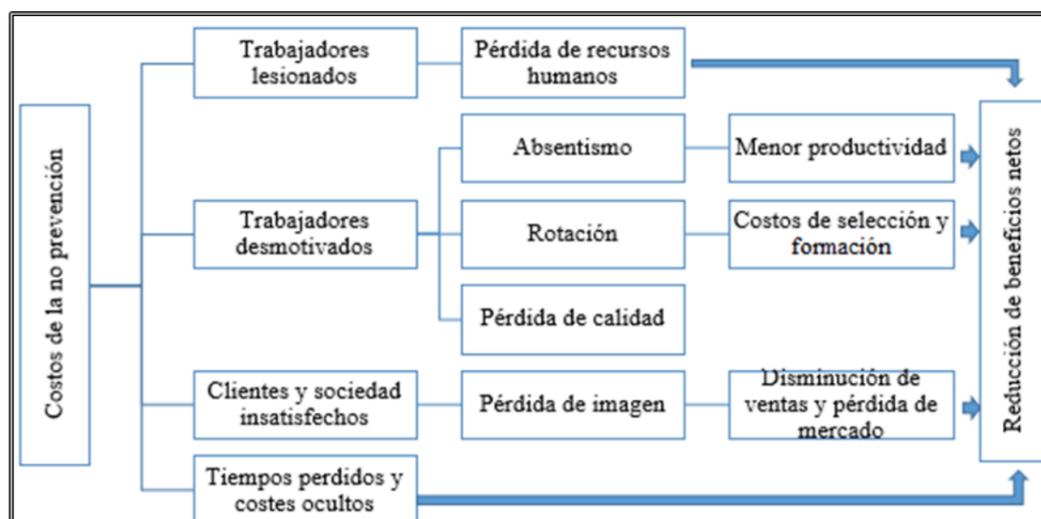
Por un lado, los costos tangibles son aquellos que son fáciles de cuantificar e implican una salida de dinero. Así, de acuerdo Gil y Pujol (2009), estos se pueden clasificar en cuatro grupos:

- Tiempo perdido, el cual incluye en tiempo del trabajador accidentado o lesionado y de otros trabajadores como causa del accidente, esto implica paralización en los procesos y pérdida de productividad debido a la inactividad de las máquinas o falta de personal en los puestos afectados.

- Costes materiales, relacionados a la reparación de las máquinas, equipos y herramientas afectadas o daños por el accidente.
- Gastos generales, incluye sanciones, gastos médicos, transporte, indemnizaciones.
- Tiempo dedicado al accidente por otro personal de la empresa, implica el tiempo que requiere el personal encargado en investigar las causas del accidente, mantenimiento de las máquinas o herramientas.

Por su parte, los costos intangibles no representan un valor monetario y son difíciles de identificar (Pujol & Maroto, 2003). En la Figura 5 se pueden visualizar los principales costos intangibles que implica la no prevención.

Figura 5: Costos intangibles de la no prevención



Adaptado de: Pujol y Maroto (2003)

Para las pequeñas y medianas empresas, se presenta una mayor dificultad al realizar las valoraciones cuantitativas de los costos; debido a ello, se propone una valoración con enfoque cualitativo, teniendo en consideración que los costos intangibles mencionados son de los que depende la sostenibilidad y desarrollo de la empresa (Bestraten, Gil & Piqué, 2001). Para ello, una herramienta que permite medir y controlar las variaciones es por medio de indicadores en término de valores (Bestraten, Gil & Piqué, 2001).

2. La Seguridad y Salud en el trabajo: una preocupación latente en el Perú

En este subcapítulo se brinda un marco general de la Seguridad y Salud en el Trabajo; luego de ello, se identifican las principales normativas de Seguridad Laboral en el Perú cuya

implementación es obligatoria en las empresas peruanas; finalmente, se describen los estándares internacionales en materia de la seguridad y salud.

2.1 Contexto de la Seguridad y Salud en el Trabajo

Debido a los efectos negativos de los incidentes, accidentes, y las enfermedades, tanto para los trabajadores como para la empresa, durante los últimos años, se han investigado diversos mecanismos para evitar, reducir y controlar las lesiones y enfermedades que pueden surgir como consecuencia del trabajo al que se encuentran expuestos, o de las condiciones en las cuales lo llevan a cabo. De esta manera surge la Seguridad y Salud en el Trabajo, como una materia que busca resguardar la integridad de los trabajadores en sus centros laborales.

La Seguridad y la Salud en el Trabajo “es una disciplina que trata de la prevención de las lesiones y enfermedades relacionadas con el trabajo, y de la protección y promoción de la salud de los trabajadores” (OIT, 2011, p.1), la cual para efectos de la investigación será denominada como “SST”.

En este marco, es importante diferenciar adecuadamente los términos de Seguridad y Salud en el trabajo; de acuerdo a Asfahl (2000) menciona que, por un lado, la salud hace referencia a los efectos graves en el largo plazo producto de la exposición constante a los riesgos latentes propios de las actividades laborales; por su parte, la seguridad abarca a los efectos agudos de los peligros. De manera que, si bien ambos términos tienen significados diferentes, se encuentran estrechamente relacionados, ya que buscan velar por la integridad de los trabajadores.

Así, como menciona Arévalo y Molano (2013) todas las denominaciones relacionadas a la prevención de riesgos laborales han ido evolucionando a lo largo del tiempo y tienen el mismo propósito en común. En sus inicios, la materia que se encargaba de la prevención de riesgos laborales fue conocida como higiene industrial con el objetivo de poder determinar los accidentes que presentaban los trabajadores producto de sus actividades diarias; sin embargo, al verificarse que no era suficiente con las disposiciones establecidas, se la nombró medicina del trabajo, la cual con el transcurso de los años, fue denominada salud ocupacional y finalmente, Seguridad y Salud en el Trabajo por ser un término más amplio y completo (Arévalo & Molano, 2013).

2.2 Normativa de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Existen leyes y reglamentos, aplicables a cada país, los cuales tienen como finalidad poder controlar que se brinden las condiciones mínimas en los centros laborales y que el empleador pueda resguardar la integridad del personal que tiene a cargo. Debido a esto, las leyes peruanas en materia de seguridad laboral, se encuentran en constante modificación y evolución, desde que

en el año 1911, se dio la primera Ley referida a accidentes laborales con el fin de alcanzar una reducción de incidentes, accidentes y enfermedades ocupacionales y un cuidado del bienestar del trabajador (Scapa, 2012).

Es importante conocer las normas vigentes en SST, ya que al realizarse fiscalizaciones y sanciones las empresas se sienten en la obligación de velar por el cumplimiento de la normativa. Dentro de ella, se encuentra la Ley 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo, y su Reglamento, el Decreto Supremo N° 005-2012-TR, en adelante la Ley, así como su modificación la Ley 30222. El objetivo principal de dicha normativa es promover una cultura de SST en los centros laborales, para lo cual debe existir el control del gobierno, el soporte de los empleadores, y el involucramiento e intervención de todos los miembros que forman parte de la organización (Ley 29783, 2011).

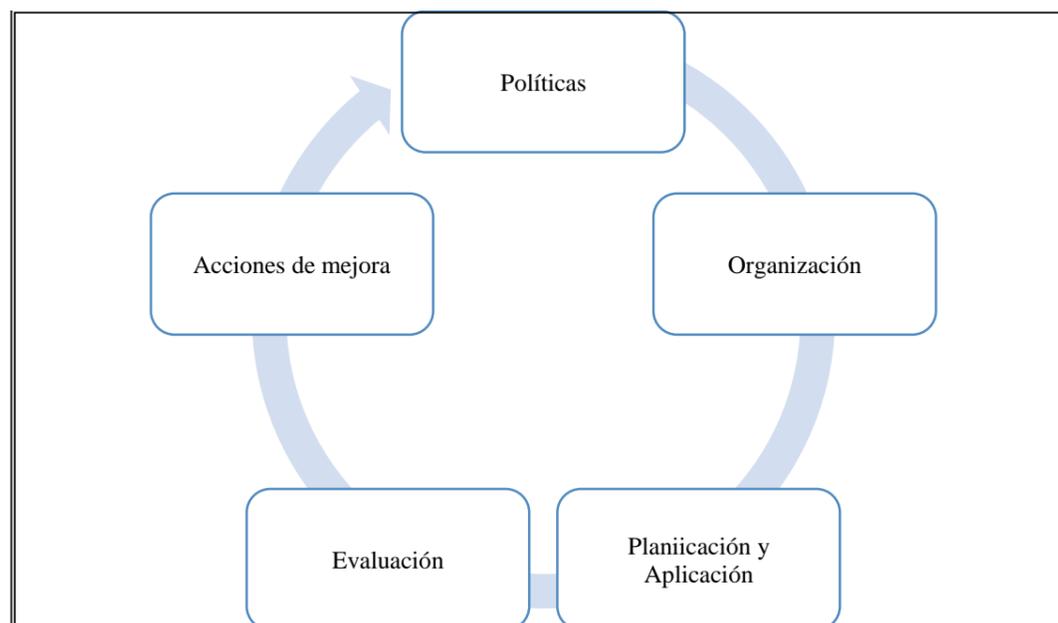
Es necesario mencionar que los organismos en el Perú que velan por el cumplimiento de la normativa de SST son el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), quien fiscaliza a las microempresas; por su parte la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (SUNAFIL), encargada de la fiscalización, control y monitoreo de las pequeñas, medianas y grandes empresas.

2.3 Sistemas de Gestión: parte fundamental para la prevención.

Dentro de los requisitos que exige la Ley, uno de ellos es la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, en adelante, SG-SST. En primer lugar, es importante aclarar que un sistema está conformado por elementos interrelacionados que buscan un objetivo o meta en común. (Manuele, 2015). Por su parte, un Sistema de Gestión de Seguridad incluye establecer políticas y procedimientos y asignar responsables para el control y monitoreo del mismo (Flin et al., 2000, citado en Choudhry, Fang, & Mohamed, 2007).

En este sentido, de acuerdo a la OIT (2011), un SG-SST se define como un conjunto de herramientas y normas enfocadas en gestionar los peligros y riesgos laborales con el objetivo de mejorar la prevención de incidentes, accidentes y enfermedades relacionadas al lugar de trabajo, las cuales pueden ser adaptadas al tamaño y giro de la organización. En la Figura 6 se resumen los elementos que lo componen:

Figura 6: Requisitos de un SG-SST según la Ley y su Reglamento.



Adaptado de: La Ley N.º 29783 y su Reglamento, el Decreto Supremo N.º 005-2012-TR

Cabe señalar que para mejorar la SST en las organizaciones, a nivel de normativas internacionales se han desarrollado diversos sistemas y modelos, como son la norma OHSAS 18001 (*Occupational Health and Safety Assessment Series*) el cual es un sistema basado en estándares con el fin de mejorar los procesos y políticas en las organizaciones respecto a la Seguridad y Salud en el Trabajo (AENOR, 2007).

El estándar OHSAS 18001 tiene como fin principal establecer los elementos necesarios para que, a través de un sistema de gestión, las empresas puedan monitorear efectivamente sus riesgos y mejorar su desempeño de SST (Bestraten, Sánchez-Toledo, Villa, 2011). Asimismo, como señala Balcells (2014), el estándar OHSAS 18001 es compatible con la de ISOS (International Organization for Standardization), dentro de ellas, la ISO 14001 (Sistemas de Gestión Medioambiental) y la ISO 9001 (Sistemas de Gestión de la Calidad), debido a que, además de que se enfocan en la mejora continua, los tres sistemas tienen como base la metodología Planificar- Hacer- Verificar- Actuar (PHVA) la cual será explicado a continuación (AENOR, 2007):

- **Planificar:** establecer las metas necesarias para conseguir los resultados de acuerdo a la política de SST de la empresa.
- **Hacer:** implementar los procesos de acuerdo a lo establecido previamente en concordancia con los objetivos.

- **Verificar:** Realizar un monitoreo constante de los procesos realizados para conocer si se están cumpliendo y si están generando los resultados esperados.
- **Actuar:** Implementar nuevos procesos para mejorar el desempeño de SG-SST.

Es importante mencionar que el nivel de complejidad y detalle de la implementación del estándar OHSAS 18001 depende en gran medida del tamaño de la empresa, los recursos que se destinen, el tipo de actividades que se realicen, y la cultura de la organización (Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, [ICONTEC], 2007). De acuerdo a lo expuesto, son las empresas pequeñas y medianas las cuales presentan mayores problemas para la implementación de este estándar, ya que no cuentan con una estructura sólida y definida.

El enfoque central de la normativa OHSAS 18001 se divide en cinco bloques los cuales se muestran en la Tabla 1:

Tabla 1: Estructura del Sistema de Gestión según el estándar OHSAS 18001

Política de STS	Se inicia estableciendo el compromiso de las autoridades de la empresa con la mejora continua. Asimismo, se determinan las acciones a realizar y se eligen responsables para cada etapa del proceso.
Planificación	Se fijan los objetivos en SST y las diferentes actividades a realizar para cumplirlos.
Implementación y operación	Se asignan recursos y funciones por responsable, registros y documentación necesaria para el correcto desarrollo del SG-SST.
Verificación y acción correctiva	Identifica los parámetros claves del rendimiento para cumplir la política de SST.
Revisión por parte de la gerencia.	Las autoridades de la empresa reconocen la importancia del SG-SST para la misma y establecen un compromiso para lograr la mejora continua.

Adaptado de: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (2007)

Como se puede visualizar, el modelo del SG-SST de acuerdo a la ley peruana, toma como lineamientos los estándares internacionales; debido a ello, la estructura de sus componentes es similar. Dentro de los beneficios que genera la implementación del estándar OHSAS 18001 estos se enfocan en la reducción de la tasa de accidentes, reducción del tiempo perdido en la producción, reducción del riesgo de multas o penalidades entre otros (Balcells, 2014). De la misma manera, permite que las empresas cuenten con un alto nivel de cumplimiento en seguridad y salud laboral lo cual ayuda a diversificar sus negocios, mayor poder para negociar con las aseguradoras e internacionalizarse y obtener contratos con empresas de otros países (Société Generale de Surveillance, 2011).

El estándar OHSAS 18001 dejará de estar en vigencia debido a que se viene implementando los borradores de la ISO 45001; esta normativa marcará una pauta Seguridad y Salud ocupacional, debido a que, además de prevenir los accidentes, enfermedades laborales

como lo hace la OHSAS 18001, en donde su principal finalidad será crear una cultura corporativa de Seguridad y Salud en el Trabajo en la que prime el liderazgo y la participación (NSF International Strategic Registrations [NSF- ISR], 2016). Cabe señalar que permitirá, una mayor compatibilidad con la ISO de Calidad y Medio Ambiente, pues permite un enfoque integral.

Asimismo, es necesario señalar que la implementación y certificación de un sistema de gestión no reemplaza el cumplimiento de lo establecido por la normativa de cada país en materia de Seguridad y Salud en el trabajo (AENOR, 2007). Si bien las leyes peruanas han tomado como referencia los estándares internacionales para la elaboración de sus procedimientos, no son idénticos; por ello es recomendable, en primer lugar, cumplir con el SG-SST establecido por la normativa peruana.

Finalmente, pese a que se implemente un adecuado SG-SST, este no asegurará que su gestión tenga el éxito esperado, debido a que esto también dependerá en gran medida del nivel de involucramiento, así como de las actitudes y comportamientos de los trabajadores dentro de la organización (Fleming & Lardner, 2002).

3. La cultura de prevención: un cambio necesario.

En este acápite, se define en primer lugar la cultura organizacional, la cual engloba a la cultura de seguridad; además, se identifican los tipos de cultura organizacional. Posteriormente, se define cultura de Seguridad y los elementos que la componen. Luego de ello, se introduce la importancia de la gestión del cambio, en donde se elige y desarrolla el modelo que permitirá la mejora de la cultura, teniendo en cuenta su aplicabilidad a la empresa objeto de estudio. Finalmente, se describen los beneficios, tanto directos como indirectos, de la gestión de la prevención.

3.1 La cultura de prevención como parte esencial de la cultura organizacional.

Como menciona Fernández, Montes y Vázquez (2007) la cultura preventiva forma parte de la cultura organizacional; por lo cual, en primer lugar, se define este término. En este sentido, de acuerdo a Uttal (1983 citado en Reason 1997) la cultura organizacional hace referencia a los valores, creencias, que comparten los miembros de una empresa. De esta forma, la cultura organizacional desempeña un papel esencial en las organizaciones, debido a que influye en el comportamiento y actitudes de los trabajadores y, como resultado de ello, en el desempeño final (Jamrog et al., 2006; Murillo Vargas, 2009 citado en Naranjo & Calderón, 2015).

En este sentido, la cultura preventiva, o también denominada cultura de seguridad y salud en el trabajo ha sido estudiada por diversos autores. En la Tabla 2 se muestran las definiciones más importantes:

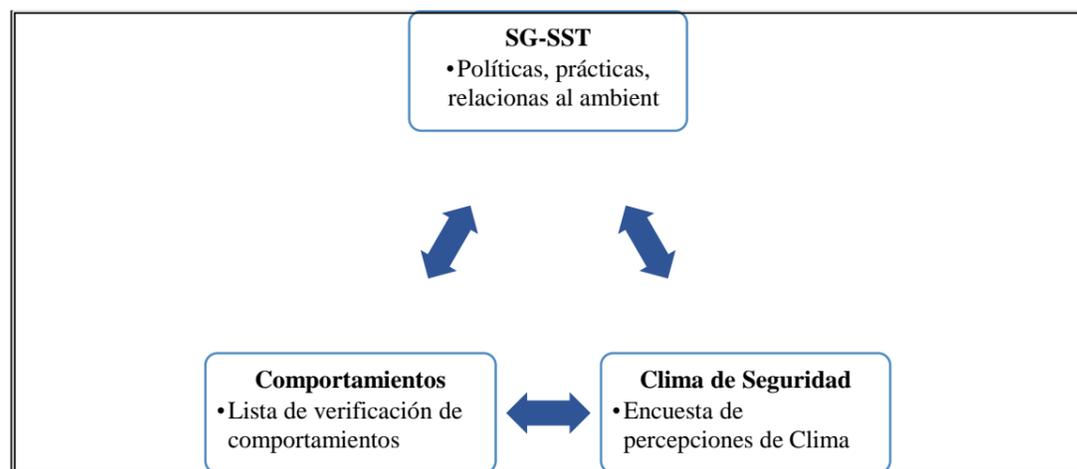
Tabla 2: Definiciones del término de cultura de seguridad y salud en el trabajo

Definición
Se hace referencia a las percepciones, actitudes, supuestos y valores que tienen en común los trabajadores respecto a la seguridad (Cox & Cox, 1991).
Se delimita como las normas, valores, supuestos, compartidos que pueden influir en las decisiones de la empresa, así como las actitudes tanto grupales como individuales respecto a la seguridad (Ciavarelli & Figlock, 1996).
Es un elemento de la cultura de la organización, que relaciona las actitudes y comportamientos de los trabajadores con el desempeño de salud y seguridad de una organización (Cooper, 2000).
La cultura de prevención hace referencia la percepción que tengan los miembros de una empresa sobre su centro laboral y las condiciones del mismo (Wu, Lin & Shiau, 2009)

Adaptada de: Wiegmann, Zhang, Thaden, Sharma, y Mitchell (2002); Berbegal y Canntonet (2014)

De este modo, para la presente investigación, se definirá cultura de Seguridad y Salud desde la perspectiva de Cooper; se ha elegido esta definición por ser más amplia, pues el autor afirma que en la cultura de prevención interactúan tres aspectos: el clima de SST, los comportamientos de las personas y el ambiente en el que se desarrolla (Cooper, 2000). En la Figura 7, se muestra esta interrelación.

Figura 7: Elementos de la Cultura de Seguridad

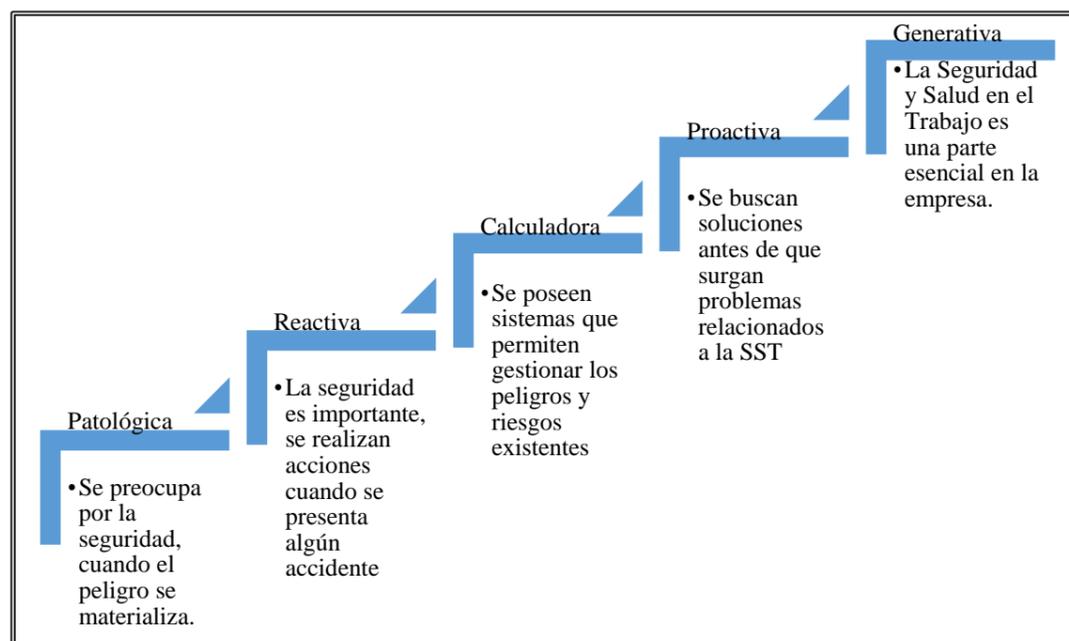


Adaptado de: Cooper (2000, citado en Chouldry et al., 2007)

De acuerdo al modelo presentado por Cooper (2000, citado en Chouldry, 2007), los aspectos externos e internos de la Cultura. Respecto a los aspectos externos se encuentra, por un lado, por un lado, el SG-SST, el que hace referencia a factores ambientales de seguridad, lo cual abarca políticas, procedimientos y documentación; estos se pueden medir por medio de inspecciones o auditorías al SG-SST; otro aspecto externo son los comportamientos, los que hacen referencia a identificar comportamientos seguros o inseguros por medio de listas de verificación de comportamiento. Finalmente, el aspecto interno, el que hace referencia a las percepciones, factores del clima se encuentran relacionados a las perspectivas de las personas, las cuales se pueden medir a través de encuestas de Clima de Seguridad.

El modelo propuesto por Cooper (2000, citado en Chouldry, 2007) permite diagnosticar y analizar los aspectos críticos de la cultura de seguridad; posteriormente, se podrá identificar el nivel de la misma con el objetivo de implementar acciones de mejora, pues “sólo se puede gestionar aquello que se conoce” (Barrios, 2012, p.25). De esta manera, se establece una clasificación que permite auto-diagnosticar el nivel de Cultura, el cual es progresivo. En la Figura 8, se puede visualizar:

Figura 8: Niveles de la cultura de Seguridad y Salud en el Trabajo



Adaptado de: Parker, D., Lawrie, M., & Hudson, P. (2006)

Como se muestra en la Figura 8, por un lado, se considera una cultura de SST del tipo Patológica cuando esta no se encuentra integrada a las prácticas del negocio, en donde se prioriza

la producción antes de la seguridad; es decir, no siempre se cumplen con los requisitos legales. Además, el sistema solo está enfocado en registrar y notificar siniestros, se realizan auditorías solo después de que haya ocurrido algún accidente grave, en donde no se presta la debida atención a la ocurrencia de incidentes.

Otro rasgo de este tipo de cultura es que presenta un enfoque en los procesos, por lo cual se busca reducir los costos; así mismo, se caracteriza por poseer una poca o nula planificación de las actividades y acciones relacionadas a la prevención; así mismo, si bien se ha formado un Comité de SST, este no ejerce sus funciones de control, supervisión y seguimiento de las acciones implementadas. Finalmente, los trabajadores no se encuentran comprometidos, pues no perciben los beneficios de la prevención, ya que no suelen ser motivados, por el contrario, se enfatiza el castigo por comportamientos inseguros.

En contraste a lo descrito anteriormente, una cultura de tipo generativa, es aquella en la cual la seguridad se ha integrado como parte de la organización; así mismo, busca involucrar a todos los miembros que la componen en la identificación de puntos de acción para mejorar; cabe precisar que, además de contar con Sistemas de Gestión, los cuales están estructurados y planificados, se realizan auditorías en búsqueda de mejoras de forma continua que permitan identificar problemas y buscar soluciones oportunas .

Adicionalmente, existe un seguimiento es sistemático, para verificar que el cambio ocurre y se mantiene, en donde todos los miembros que la componen se encuentran informados y comprometidos a los objetivos de seguridad, pues se tienen como prioridad el bienestar del trabajador, debido a que lo consideran el principal recurso, quienes representan una parte fundamental en los procesos.

Teniendo en cuenta lo mencionado, para realizar el diagnóstico del problema se deberá identificar no solo las fortalezas que posee la organización, sino también implica reconocer las debilidades respecto a la SST (Mearns et al., 2001, citado en Parker et al., 2006).

3.2 Gestión del cambio cultural.

De acuerdo a ello, para desarrollar una adecuada cultura de SST es necesario un cambio organizacional, el cual hace referencia a las acciones que se planean e implementan con el objetivo de mejorar y gestionar los procedimientos de la organización para lograr beneficios esperados (Moldovan & Macarie, 2014). Este proceso implica tres fases (Kurt Lewin, 1947 citado en Chiavenato & Guzmán Brito, 2009):

- Descongelamiento: Surge cuando existe una necesidad previa a la transformación, en donde las partes involucradas son conscientes de la importancia y lo asimilan.
- Cambio: Se da cuando se integran nuevas actitudes, percepciones y se identifica e interioriza nuevos conocimientos.
- Recongelación: Hace referencia al cambio en las actitudes, percepciones, conductas entre otras la cual se puede dar por medio de mecanismos de refuerzo para que se conviertan en hábitos.

Por su parte, respecto al cambio de cultura de SST, DeJoy (2005) afirma que este implica una transformación de los valores y supuestos de seguridad que posee una empresa en específico, lo cual se materializa con actividades específicas, planeamiento y estrategias que permitan un cambio en los comportamientos y percepciones de los trabajadores para lograr un mayor involucramiento de los mismos.

3.3 Estrategias para la mejora de la cultura de Seguridad y Salud en el Trabajo.

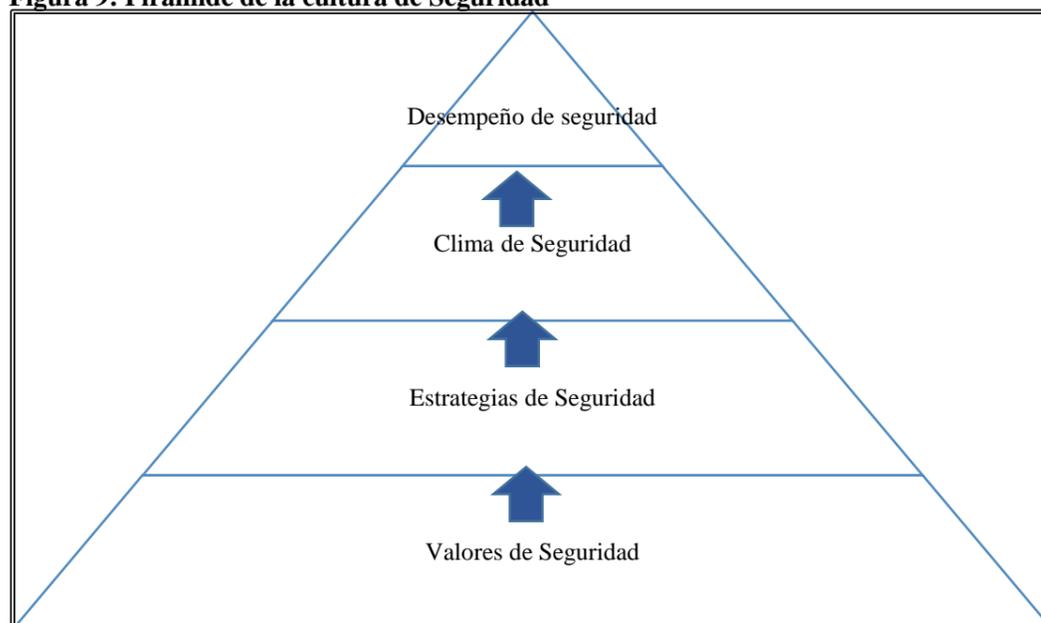
Como se explicó anteriormente, existen modelos internacionales de Gestión como son las ISOS y las OSHAS, las cuales se enfocan en reducir los índices de siniestralidad y mejorar los aspectos de Seguridad Laboral por medio de pautas establecidas; no obstante, para el presente proyecto se ha elegido el Modelo de la Pirámide de la Seguridad de Patankar y Sabin (2010), el que tiene como finalidad la creación o mejora de la Cultura de SST. Por lo cual, a continuación, se detalla las razones de esta elección.

Si bien las normas OHSAS 18001 y la ISO 45001 permiten guiar e implementar lineamientos para el desarrollo de un sistema de gestión en SST en las organizaciones; no obstante, la implementación y certificación de estos estándares resulta ser complicada, pues demanda el empleo de recursos tanto económicos como de tiempo; como señala Balcells, (2014), representa una alta inversión económica, gastos en formación del personal para que adopten el nuevo sistema y la incertidumbre sobre los reales beneficios a obtener. Por lo cual, son muy pocas las pequeñas y medianas empresas las que optan estos modelos; además, teniendo en cuenta que la empresa objeto de estudio realiza un servicio, este no involucra la exportación, debido a esto, actualmente, una certificación internacional no será valorada por sus clientes, los cuales son en su totalidad nacionales.

Es importante recalcar que los sistemas de gestión se enfocan, en mayor medida, en la parte técnica y en el manejo de registros, formatos y documentos necesarios para lograr la certificación, más no en la relevancia de desarrollar actividades para la mejora de la cultura de seguridad en los que todos los miembros de la organización se encuentren involucrados y participen en diferentes actividades de SST de manera proactiva y lo más importante comprendan la real relevancia de la seguridad como complemento de sus labores diarias.

Por su parte, el modelo de la Pirámide de la Cultura de la Seguridad de Patankar y Sabin (2010) tiene como objetivo desarrollar o mejorar una cultura en SST en las empresas. Como se visualiza en la Figura 9, el modelo está compuesto por 4 fases que permitirán un desempeño óptimo de Seguridad en las empresas:

Figura 9: Pirámide de la cultura de Seguridad



Adaptado de: Patankar y Sabin (2010)

Así, las dos primeras fases, la de valores y estrategias de seguridad, se desarrollan bajo un enfoque en el planeamiento estratégico; de acuerdo a Chandler (1969, 1990, citado en Dole, 2014), la planificación estratégica implica la determinación de los objetivos de corto y largo plazo; así mismo, incluye el aprovisionamiento de los recursos y designación de responsables para llevar a cabo las acciones planteadas. Por su parte, las dos últimas fases se enfocan en los elementos de la cultura: el clima y los comportamientos.

Para efectos del proyecto, se ha elegido el modelo de la pirámide de Patankar y Sabin considerando que la empresa ABC posee un SG-SST, más no gestiona el Clima y los

comportamientos de los trabajadores; no obstante, se proponen recomendaciones para la mejora del SG-SST tomando como base algunos lineamientos de las OSHAS e ISOS, debido a que, de acuerdo al modelo de cultura planteado por Cooper (2000), para lograr un cambio hacia una cultura segura se deberán gestionar los tres aspectos identificados.

A continuación, se detalla los elementos que conforman el modelo de la Pirámide de Seguridad:

3.3.1 *Valores de la Seguridad*

Según Patankar y Sabin (2010) en la base de la pirámide para el cambio o mejora de la cultura de prevención se encuentran los valores de seguridad, los que representan los supuestos, costumbres y creencias de la organización respecto a la SST; como señala el autor, estos deben estar integrados a los valores de la empresa y puestos en práctica en las labores diarias (Patankar & Sabin, 2010). En este sentido, la alta dirección, debe establecerlos, para lo cual es necesario que se considere a la seguridad como una prioridad dentro de sus principales objetivos.

Según Maestres (2015) para poder establecer los valores en una empresa y lograr la interiorización de los mismos, se deben seguir el siguiente proceso:

- **Determinación:** en esta etapa se establecen los valores necesarios para formar la cultura organizacional los cuales deben ser elaborados por la dirección de la empresa en conjunto con los miembros que la conforman.
- **Clarificación:** se debe realizar un análisis de los posibles efectos de los conceptos para que puedan transmitir el mensaje deseado.
- **Definición:** es necesario darle un significado a los valores los cuales deben ser comprendidos por los miembros de la organización.
- **Enunciado:** los valores de la empresa deben ser comunicados de forma escrita con la finalidad de que puedan ser aplicables dentro de las actividades diarias y sirvan como referente dentro de la conducta de los trabajadores.
- **Divulgación:** los valores previamente definidos, deben ser difundidos a través de mecanismos fáciles de comprender por los miembros de la empresa.

Al integrar valores de seguridad a una organización, los trabajadores se sentirán más motivados si es que se encuentran alineados con los mismos (Beer, Eisenstat, & Foote, 2009). De este modo, de acuerdo a Zwetsloot et. al. (2013) Los valores de seguridad se pueden clasificar en tres grupos principales: en primer lugar, los que se relacionan con las personas, dentro de ellos se

encuentra la interconexión, participación y confianza; en segundo lugar, los que hacen referencia a los comportamientos individuales o colectivos, como son la justicia y responsabilidad; en tercer lugar, los valores con aspiraciones a desarrollo personal u organizacional desarrollo y crecimiento, y flexibilidad. Respecto a lo mencionado, es importante que al establecerlos se adapten de acuerdo a las necesidades y objetivos de la empresa; además, dependerá de las características propias de la organización.

3.3.2. Estrategias de Seguridad

Luego de establecer los valores, se deben plantear las estrategias de seguridad. La formulación de la estrategia incluye la creación de una visión y misión, la identificación de objetivos a corto y largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir (David, 2013). Por un lado, la misión: “es el propósito, razón de ser y fin de una organización, define lo que pretende cumplir en un entorno específico” (Maestres, 2015, p.8). Por otro lado, la visión: “es el camino al cual se dirige la empresa a mediano plazo y sirve de rumbo para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento, diversificación y competitividad, y atender a los diferentes grupos de interés que gravitan alrededor de la organización” (Maestres, 2015, p.8). De esta manera, como menciona Enz (2012) la misión se refiere al “qué hace” “para qué existe”, “cómo lo hace”, haciendo énfasis en el presente, mientras que la visión se enfoca en las motivaciones de la organización como de las personas que la conforman y busca responder a las preguntas del “porqué” y el “cómo” mediante las cuales bosqueja el futuro de la organización.

Finalmente, los objetivos, los que abarcan los propósitos que guían a la organización para la toma de acciones y están enmarcados en un espacio temporal (Enz, 2012); de acuerdo a ello, pueden ser objetivos de corto plazo, los cuales abarcan el periodo de un año, por su parte, los objetivos de largo plazo cuya duración puede ser de 3 a 5 años (Enz, 2012).

3.3.3. Clima de Seguridad

La tercera fase se enfoca en gestionar el clima de seguridad, como se mencionó anteriormente, este término hace referencia a las percepciones y actitudes que tengan los trabajadores respecto a la situación actual de SST de la empresa.

En el ámbito de la cultura de prevención, Reiman y Rollenhagen (2014) afirman que el término de clima de seguridad, se encuentra relacionado y muchas veces los conceptos de cultura y clima se entremezclan. No obstante, a diferencia de la cultura, el clima hace referencia a los comportamientos y supuestos de los trabajadores respecto a la seguridad el centro laboral en un

momento determinado (Steward, Wilson & Wang, 2016). Es por ello que el clima de seguridad debe ser un factor prioritario para la gestión de la cultura.

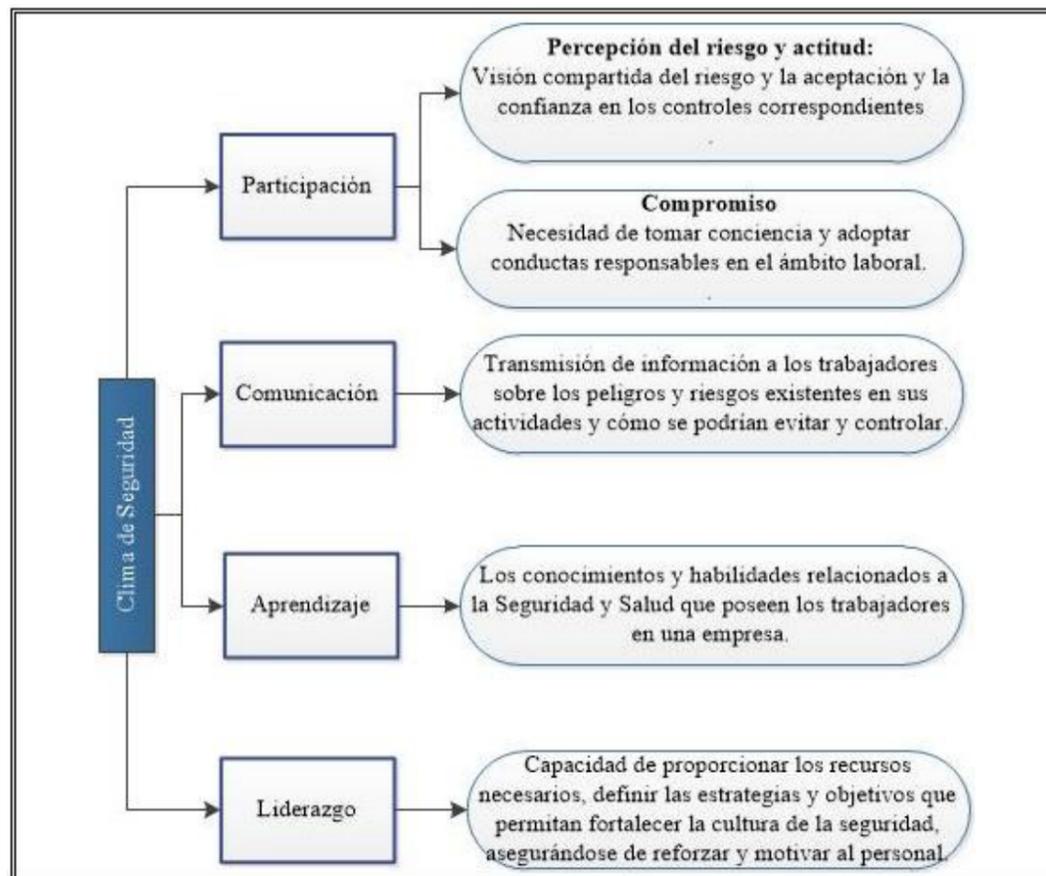
De modo que, según diversos autores para poder diagnosticar que el clima de seguridad sea efectivo consideran diversos elementos,

Dentro de los elementos identificados, la participación de todos los miembros de la organización, el aprendizaje eficaz, una adecuada comunicación y el liderazgo formativo son variables principales que conforman la cultura o clima de Seguridad (Thompson et al., 1998; Sawacha et al, 1999; Flin et al., 2000; Sorensen, 2002 citado en Choudhry et al., 2007). De esta manera, para efectos del estudio estas variables servirán para identificar la actual situación de la empresa: es decir el clima de SST; por tanto, serán definidas dentro del modelo elegido para la mejora de la cultura la cual es en el largo plazo.

Así, el medir el clima de una organización permite planear estrategias con el fin de mejorar los aspectos necesarios relacionados a la SST de una empresa (Coyle et al., 1995 citado en Meliá & Sesé 1999). Por lo que el clima de Seguridad abarca la percepción referente a la seguridad en una empresa, lo cual puede influir en la conducta y los patrones de comportamiento ya sean seguros o inseguros (Coyle et al., 1995; Dieterly & Schneider, 1974; Simonds & Shafai-Sahrai, 1977, citado en Meliá & Sesé 1999).

Para la presente investigación se medirá el clima de seguridad, por lo cual es necesario identificar las variables que lo componen. De acuerdo a lo explicado anteriormente, la cultura está compuesta por diferentes elementos, los cuales servirán para poder diagnosticar la actual situación que presenta la empresa; es decir el clima de SST:

Figura 10: Variables que conforman el Clima de SST



Adaptado de: Thompson et al., 1998; Sawacha et al, 1999; Flin et al., 2000; Sorensen, (2002 citado en Choudhry et al., 2007).

Con la mejora de las variables del clima se debe buscar sensibilizar a los trabajadores (OIT, 2004). Esto implica el cambio de actitud de las personas; lo cual abarca la concientización de las mismas sobre la necesidad de habituarse a la transformación que la empresa ha propuesto y lograr el involucramiento y la participación activa dentro del proceso del cambio (Scott, 2008). Por lo cual, las estrategias, técnicas, mecanismos y herramientas para la mejora del clima de SST deberán estar enfocadas en sensibilizar y concientizar a los trabajadores en materia de SST para lograr el cambio de los comportamientos hacia conductas seguras.

De acuerdo a ello, para conocer la percepción de las actuales prácticas de SST existen diversos métodos que permiten diagnosticar el clima de seguridad de una organización, entre ellas se encuentran la realización de entrevistas, listas de verificación, encuestas, auditorías, entre otros. Al respecto, Choudhry et al. (2007), señalan que se pueden utilizar encuestas de percepción que permitan conocer los principales problemas de seguridad y salud y, luego de ello, buscar

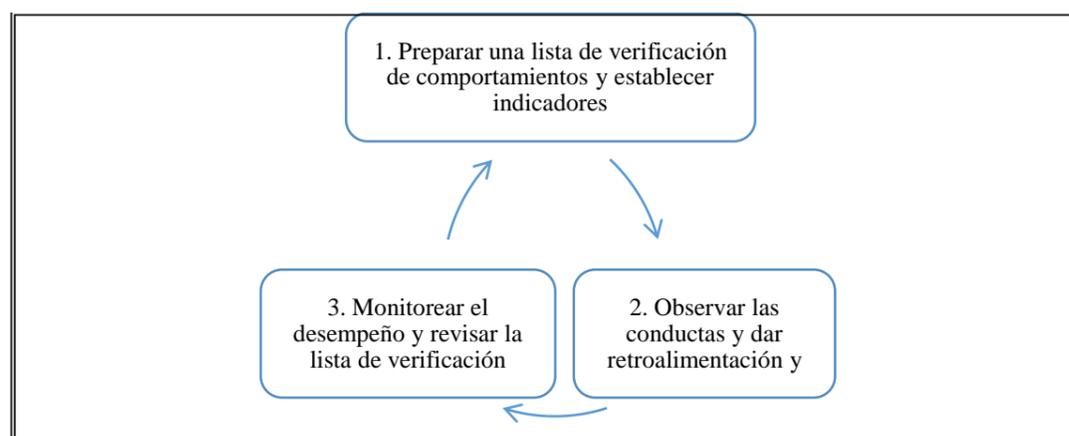
estrategias para gestionar las debilidades encontradas. Las encuestas deben abarcar principalmente las dimensiones mencionadas previamente.

3.3.4. Desempeño de seguridad

El último paso para la mejora de la Cultura de SST se enfoca en el desempeño de seguridad, el que se encuentra relacionado con los comportamientos de los trabajadores hacia las prácticas y actividades de SST (Patankar & Sabin, 2010). De este modo, un comportamiento hace referencia a las conductas que tienen las personas en sus actividades cotidianas las cuales son actos observables por terceros (Asociación Chilena de Seguridad, s.f.). De acuerdo a lo expuesto, una conducta segura implica realizar acciones previamente pactadas en los procedimientos logrando, con ello controlar los riesgos y accidentes laborales; mientras que la conducta insegura es la que no se realiza de acuerdo a los procedimientos establecidos y que exponen a los trabajadores a un riesgo el cual se puede materializar y generar daños irreversibles en el ser humano (Asociación Chilena de Seguridad, s.f.).

Para la gestión de los comportamientos, Choudhry et al. (2007) propone el proceso de la Figura 11:

Figura 11: Proceso para el comportamiento seguro



Adaptado de: Choudhry et al. (2007).

Así, la herramienta que permitirá medir el comportamiento es por medio de la observación; por lo cual la creación de una lista de Verificación de Comportamientos que guíe el proceso será de vital importancia para poder identificar comportamientos seguros e inseguros; como señala Choudhry et al. (2007), La lista de Observación de Comportamientos se deberá plantear junto a las autoridades una vez identificados las áreas críticas a mejorar; además, es importante que los trabajadores de la empresa colaboren en la determinación de los objetivos de comportamiento con el objetivo de determinar metas claras y realizables; además, se requiere

indicadores que permitan controlar los comportamientos; así como también identificar a los responsables de llevarlas a cabo.

Luego de ello, se procederá a realizar la observación de conductas; respecto a este proceso, los encargados de realizar las observaciones requieren capacitarse para conocer cómo realizar el proceso a los grupos de trabajo asignados, las cuales deberán ser realizadas de manera periódica para llevar un control de las mismas; por su parte, se requiere que los trabajadores sean informados previamente sobre el nuevo proceso a implementar (Choudhry et al., 2007).

4. Beneficios de una adecuada cultura de prevención

Diversos autores concuerdan que la gestión de la prevención de SST, debería ser uno de los temas centrales en las empresas, debido a que presenta beneficios directos e indirectos. Así, una gestión de SST genera un ambiente laboral eficiente lo que conlleva a tener menos siniestros, reducir las enfermedades relacionadas al trabajo, disminuir las paradas en los procesos y mejorar la productividad de los trabajadores y por ende mayor calidad en el producto (Barrios, 2012).

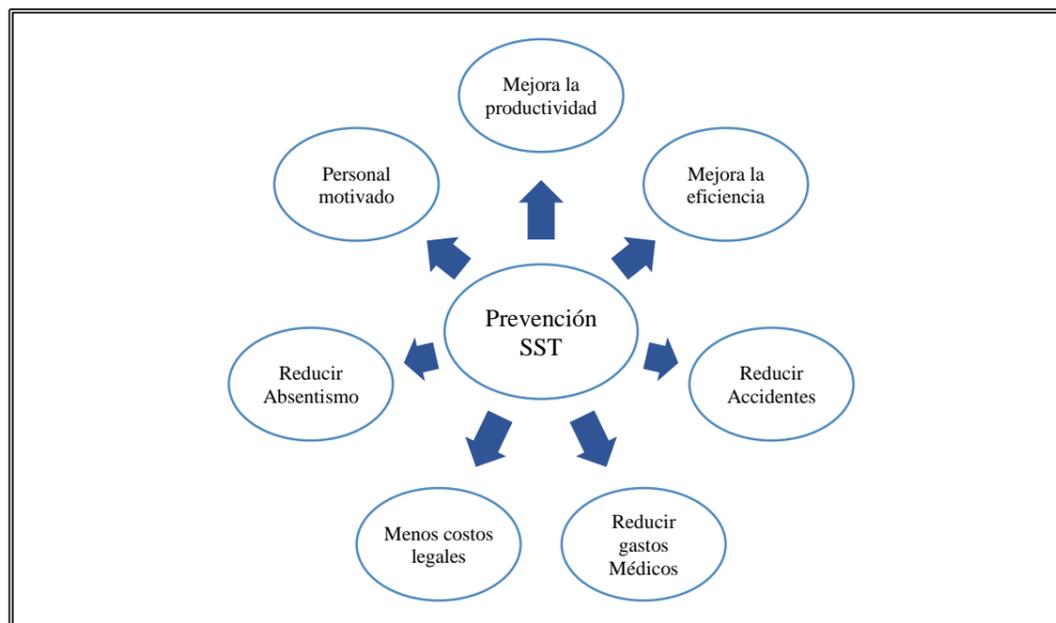
“La cultura de la organización no es algo palpable. Solo puede observarse en razón de sus efectos y consecuencias” (Chiavenato & Guzmán Brito, 2009, p.123). Por lo que las mejoras se reflejan en la organización a través del incremento de la imagen de la empresa, en el bienestar y moral de los empleados y la lealtad e identificación que tienen hacia la organización (Health and Safety Executive [HSE], 2005). De esta manera, se genera mayor compromiso por parte de la Alta Dirección y el personal de planta se encuentra más informado (Vecchio-Sadus, & Griffiths, 2004) respecto a la importancia que conlleva una eficiente cultura de SST en la empresa.

De acuerdo a lo expuesto, la creación o mejora de una cultura de Seguridad y Salud en el Trabajo está tomando mayor importancia en el ámbito empresarial. Es así que Mossink y Greef (2002), mencionan que el personal se encontrará más motivado, si se mejoran las habilidades de los trabajadores y se reducen los peligros y riesgos, entre otros.

“La prevención de los accidentes de trabajo no se justifica únicamente en razones económicas sino también por su papel en el bienestar de la sociedad” (Gallego & Correa, 2000; International Labour Office & European Union, 2012; Menéndez, Fernández, Llana, Vásquez, Rodríguez, & Espeso, 2008, citado en González y Contreras, 2016, p.31)

En la Figura 12, se pueden resumir los principales beneficios de una adecuada cultura de SST.

Figura 12: Beneficios directos e indirectos de la Seguridad y Salud a nivel empresa.



Adaptado de: Mossink y Greef (2002)

Finalmente, para lograr un cambio o mejora en la cultura se debe tomar especial atención a los actuales comportamientos de los trabajadores que puedan ser condicionantes a situaciones de peligro o riesgo. Los beneficios del cambio conllevan a que aumente la percepción de los trabajadores sobre los riesgos a los que están expuestos, se identifican alternativas de mejora las que, en muchas ocasiones, son propuestas por ellos mismos, se genera mayor comunicación y conocimiento y finalmente se desarrolla mayor participación y liderazgo entre los diferentes niveles de la organización (Jasiulewicz-Kaczmarek, Szwedzka, & Szczuka, 2015).

Finalmente, es importante, ya que se genera mayor compromiso por parte de la alta dirección y el personal de planta se encuentra más informado (Vecchio-Sadus, & Griffiths, 2004) respecto a la importancia de desarrollar una cultura de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Para concluir, los beneficios del cambio hacia conductas y comportamientos seguros conllevan a mejorar la participación, la percepción de los peligros y riesgos existentes y compromiso, pues implica mayor retroalimentación y liderazgo en la forma de hacer los trabajos, lo que a su vez genera más confianza y proactividad (Jasiulewicz-Kaczmarek, et, al, 2015). Cabe señalar que los beneficios mencionados están enmarcados en el largo plazo; no obstante, para lograr los objetivos planteados respecto a la SST se requieren acciones y estrategias en el corto plazo para lograr el cambio esperado.

CAPÍTULO 2: CONTEXTUALIZACIÓN DE LA EMPRESA

En este capítulo se describe cómo se compone el sector textil y las actividades que se realizan en el proceso de teñido y acabados, en donde se muestra la tendencia de los peligros y riesgos del sector en el último año. Por otro lado, se mencionan los procesos y la composición que posee la empresa; además su misión, visión y valores organizacionales. Finalmente, se detallan los costos de las multas que pueden imponerse de no cumplir con las leyes en SST.

1. Industria textil en el Perú

1.1 Alcances generales y descripción de la industria textil

En el Perú, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2015), a finales del año 2014 se han registrado aproximadamente 1 millón 883 mil 531 empresas que desarrollan actividades económicas. Dentro de las actividades con mayor absorción de empleo una de ellas es la de industrias manufactureras, las cuales hacen referencia a “la transformación física o química de materia prima en diferentes productos de consumo” (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015, p. 8).

El sector manufacturero es considerado uno de los más importantes debido a que, gracias a su rápido crecimiento y expansión, ha generado mayores puestos de trabajo. Respecto a su ubicación, a finales del 2014, se registraron 161 mil 887 empresas manufactureras; de las cuales, el 51.71% se ubican en la región de Lima (INEI, 2015).

Dentro de la industria manufacturera, es importante detallar la representatividad de cada actividad que la compone; de acuerdo al INEI (2015), las actividades más representativas del sector manufacturero son la industria textil y de cuero que representa el (31,95%), le sigue la industria de alimentos y bebidas (17,06%), la industria de madera y muebles (15,40%), la fabricación de productos metálicos (15,21%) y la industria de papel, imprenta y reproducción de grabaciones (12,04%), entre las más importantes.

1.2 Estadísticas de incidentes accidentes, y enfermedades laborales en la actividad de fabricación de productos textiles

En este acápite se presenta la evidencia estadística de los indicadores de SST ocurridos dentro del sector manufactura enfocados en la industrial textil; por ello, se ha realizado una

recopilación de datos de los boletines mensuales de notificaciones de accidentes, incidentes y enfermedades laborales publicado por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE).

Según lo mencionado, la industria textil se subdivide en actividades; para efectos del proyecto se utilizará la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) de la revisión 3; de acuerdo a ello, la actividad de fabricación de productos textiles, abarca otras actividades menores (ver Anexo A).

El grupo que se analizará en este proyecto profesional es el de acabado de productos textiles (CIIU 1712). De acuerdo al MTPE (2010) este subgrupo comprende procesos y actividades como el blanqueo, teñido, perchado, entre otras. Asimismo, los puestos más desarrollados son los de tintorero, operario hidroextractor, operario de laboratorio entre otros (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE] y Programa de Estadísticas y Estudios Laborales [PEEL], 2007).

Es importante aclarar que los boletines no presentan información completa de la situación actual, debido a que no todos los subsectores y empresas notifican cuando ocurren incidentes, accidentes o enfermedades en el ámbito laboral. Por esta razón, se ha tratado de recopilar la información más reciente y detallada posible, con el objetivo de conocer el ámbito en el que se viene desarrollando las actividades por los trabajadores del sector textil; no obstante, la información de las notificaciones del sub sector de teñido y acabado de productos textiles (CIIU 1712) no figura a detalle en los boletines publicados por el MTPE; por ello, fueron solicitados como base de datos a la Oficina General de Estadísticas y Tecnología de la Información y Comunicaciones (OGETIC), en donde se evidenció una carencia de registros de enfermedades, debido a que, según lo consultado en el MTPE, no fueron reportados ni recopilados en el año 2015.

De acuerdo a lo expuesto, partiendo de un análisis más general, en el que se considera que el sector textil es parte de la actividad económica de Industrias Manufactureras, en la Tabla 3 se puede apreciar que el mayor número de notificaciones asociadas a accidentes, incidentes y enfermedades que ponen en riesgo la seguridad y salud del trabajador corresponde a este sector, el cual representan el 25,18% del total de notificaciones registradas según la actividad económica durante el año 2015.

Tabla 3: Tipo de Notificaciones, según actividad económica, 2015

Actividad Económica	Tipo de notificaciones				Total
	Accidentes de trabajo	Incidentes peligrosos	Enfermedades Ocupacionales	Accidentes mortales	
Industrias manufactureras	5,371	160	85	29	5,645
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	3,841	37	20	25	3,923
Construcción	3,200	28	29	31	3,288
Comercio al por mayor y al por menor, rep. vehíc. autom.	2,148	79	3	10	2,240
Explotación de minas y canteras	1,386	170	225	27	1,808
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	1,625	61	16	27	1,729
Otras activ. Serv. Comunitarios, sociales y personales	1,336	26	26	6	1,394
Servicios sociales y de salud	1,010	213	3	4	1,230
Hoteles y restaurantes	273	14	5	2	294
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	253	14	-	1	268
Administración pública y defensa	231	17	-	5	253
Suministro de electricidad, gas y agua	87	26	-	6	119
Enseñanza	93	7	-	-	100
Pesca	68	7	22	2	99
Intermediación financiera	19	8	1	4	32
Total	20,941	867	435	179	22,422

Adaptado de: MTPE (2015)

Profundizando un poco más, en la Tabla 4 se muestran la cantidad de accidentes, incidentes y accidentes mortales de la actividad denominada Fabricación de productos textiles (CIU 17). Es importante tomarles la respectiva importancia a las cifras, debido a que reflejan que existe un problema, ya que no se están implementando las medidas necesarias para prevenir siniestros en las organizaciones. Asimismo, es necesario mencionar que las empresas no suelen reportar los incidentes que realmente acontecen; por ello, las notificaciones de los boletines del MTPE solo brindan una aproximación de las estadísticas.

Tabla 4: Tipos de notificaciones dentro del CIU 17, 2015

Actividades que conforman la fabricación de productos textiles	Tipo de notificaciones			Total
	Accidentes de trabajo	Incidentes peligrosos	Accidentes mortales	
Total	444	15	2	461

Adaptado de: Oficina General de Estadísticas y Tecnología de la Información y Comunicaciones [OGETIC] (2015)

NOTA: Incluye información de los CIU 1711, 1712, 1721, 1722, 1723, 1729, 1730

Como se puede visualizar en la Tabla 4, el mayor número de notificaciones de la fabricación de productos textiles habría correspondido a accidentes de trabajo con 96,31%, seguido por incidentes peligrosos con 3,25% y por accidentes mortales con 0,43%. Respecto a los accidentes para el sector textil, el mayor registro se identificó en el mes de octubre con 11.93% y el menor en el mes de diciembre con un 3.60%. Así mismo, según [OGETIC] (2015) del total de

accidentes ocurridos dentro de la actividad de Fabricación de productos textiles, el 62.84% habrían sido del tipo incapacitante, de los cuales 97.85% figuran como parcial permanente; mientras 36.71% habría sido del tipo leve y 0.45%, del tipo mortal durante el año 2015.

En esa misma línea es importante mencionar por un lado, la forma de cómo habrían ocurrido los accidentes laborales, en donde se registró un 19.14% como consecuencia de golpes con objetos; seguido por un 15.9% por aprisionamiento o atrapamiento y un 11.26% debido a esfuerzos físicos o falsos movimientos. Por otro lado, en cuanto al agente que habría causado los accidentes laborales un 15.77% se registró por mal uso las máquinas y equipos en general, seguido por un 7.43% por herramientas, 3.60% por escaleras, sustancias químicas (2,70%) entre otras (ver Anexo B).

Así mismo, los accidentes laborales ocurridos en las actividades que conforman la actividad de fabricación de productos textiles, durante el año 2015, habrían dejado lesiones en diferentes partes del cuerpo de los trabajadores. Así tenemos que según los registros del MTPE las partes del cuerpo que mayormente habrían sido lesionadas fueron los dedos de la mano con 25,90%, seguidos por las manos con 10,59%, ojos con 9,23% y entre otros. Finalmente, respecto a los modos causantes que produjeron dichas lesiones en los trabajadores habrían sido por contusiones (30.18%), heridas cortantes (17.18%), torceduras y esquinces, (7.66%), cuerpos extraños en los ojos (6.08%), entre otros (ver Anexo B).

Si bien dentro de las funciones del MTPE se encuentra la de emitir los boletines con las notificaciones de incidentes, accidentes y enfermedades laborales con la finalidad de dar a conocer la preocupante realidad del país en la materia; el organismo técnico encargado de la fiscalización de medianas y grandes empresas es la SUNAFIL, entidad que tiene entre sus funciones vigilar y exigir el cumplimiento de la normativa en SST y sancionar de verificar que no se cumplen con los requisitos mínimos. De acuerdo a lo mencionado, en la Tabla 5 se detalla el costo de las multas de acuerdo a la gravedad de la infracción, tomando como referencia 1 UIT (S/.3950)

Tabla 5: Cuantía y aplicación de sanciones

	Número de trabajadores afectados					
	1 a 10	11 a 25	26 a 50	51 a 100	101 a 200	201 a 300
Leve	S/. 1975	S/. 6715	S/. 9678	S/. 17775	S/. 23700	S/. 28440
Grave	S/. 11850	S/. 29625	S/. 39500	S/. 49375	S/. 59250	S/. 79000
Muy grave	S/. 19750	S/. 39500	S/. 59250	S/. 86900	S/. 106650	S/. 138250

Adaptado de: Decreto Supremo-012-2013-TR.

2. Descripción de la empresa

La empresa en donde se realizó la investigación, la cual para objeto de trabajo se denominará “Empresa ABC” o simplemente “La empresa”, se dedica al teñido y acabado de productos textiles. Dicha empresa pertenece al subsector de fabricación de productos textiles dentro del sector manufacturero, específicamente a la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) 1712. Asimismo, de acuerdo al Decreto Supremo N° 009-97-SA es considerado como una actividad de alto riesgo. Con respecto a su organización, es una empresa familiar y está registrada como Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C).

La empresa ABC inició sus actividades en el año 2005 y se encuentra ubicada en el distrito de Lurigancho-Chosica; así mismo, de acuerdo a la Ley N.º 30056, en la cual se clasifica a las empresas en función de su facturación anual (ver Anexo A), la empresa ABC es considerada como mediana por tener ventas anuales superiores a las 1700 Unidades Impositivas Tributarias (UIT).

La empresa ABC cuenta con 25 máquinas para la realización del proceso de teñido y acabado (ver Anexo C), las cuales funcionan las 24 horas al día, con excepción a las máquinas de coser. Cabe resaltar que todas las máquinas se encuentran en constante mantenimiento y todas cuentan con un botón de emergencia para el frenado manual en caso sea necesario; además, estas son revisadas frecuentemente por el personal de mantenimiento. De la misma manera, es importante recalcar que la fábrica busca brindar la mejor calidad para sus clientes; por ello, en cada sección hay una persona especializada que realiza el control de los procesos de acuerdo a los requerimientos especificados en la hoja de ruta.

Con respecto a su distribución, la empresa ABC tiene dos niveles: en el primer nivel se encuentra el área administrativa, almacén general, taller de maquinaria, y área de producción y en segundo nivel el comedor y un pequeño almacén en el que se guardan los principales insumos y materias primas.

Actualmente cuenta con 49 clientes aproximadamente, de los cuales, aproximadamente el 90% están ubicados en el Emporio Comercial de Gamarra, siendo entre pequeñas, medianas y grandes empresas textiles que tercerizan los servicios de teñido y acabado; por otro lado, entre sus principales proveedores se encuentra el de insumos químicos, bolsas para embalaje, Equipo de Protección Personal, en adelante EPP, extintores, herramientas y piezas para las máquinas.

2.1 Descripción de proceso de teñido y acabado

A continuación, se procederá a detallar el proceso de teñido y acabados de la empresa ABC (ver Anexo D).

2.2.1 Proceso de teñido de telas

> Armado de partidas

El primer proceso es el armado de partidas, el cual inicia con la recepción del pedido del cliente por vía telefónica o por correo. Posteriormente, el chofer del furgón recoge los rollos de tela en el día y lugar especificados por el cliente; luego de ello, el ayudante de furgón carga los rollos al camión y se los transporta hasta la planta. Una vez en la empresa, el ayudante de almacén descarga los rollos y los ordena en el almacén; luego de ello, se enumera los rollos de tela con un número correlativo para cada cliente; finalmente, se genera la hoja de ruta con las especificaciones de color, textura y acabado requerido por el cliente.

> Preparado

Este proceso inicia con la verificación por parte del preparador de la cantidad de rollos recibidos con respecto a los que figuran en la hoja de ruta; si las cantidades no son las mismas se revisa la enumeración de los rollos; de lo contrario, se continúa con el proceso y el preparador inicia con el remallado y unión de rollos para que, posteriormente, se coloca la tela en la máquina preparadora, en donde se la programa para abrir y separar la tela; finalmente, se agrupa la tela ordenada en parihuelas o rumas.

> Preparado de Tinte

Un subproceso para el teñido es el preparado de tinte en el laboratorio, en donde la jefa de dicha área, junto a sus ayudantes, reciben el requerimiento de los colores y el acabado especificado en la hoja de ruta; con ello, realizan la mezcla, en pequeñas cantidades, de los tintes y componentes químicos; si las muestras no son las solicitadas, se vuelven a realizar las mezclas correspondientes hasta que se llegue al tono y acabado esperado. Por último, se genera la receta del teñido con las componentes y cantidades necesarias.

> Pesado de colorantes

En este segundo subproceso, el almacenero de productos químicos recibe la receta de teñido del laboratorio; luego de ello, inicia la preparación de la receta y el armado de las bolsas de acuerdo a los componentes y cantidades especificadas; posteriormente, se enumera las bolsas según el número de cliente; finalmente, se lleva las bolsas al proceso de teñido.

➤ **Teñido**

El proceso de teñido inicia insertando las telas a las máquinas de teñido (de acuerdo al tipo de tela); luego de ello, se coloca las bolsas pesadas dentro de las ollas de las máquinas; posteriormente, se programa la duración del teñido de acuerdo al material de la tela y al tipo de acabado requerido. Finalmente, se retira la tela teñida a los depósitos y esta no cumple con el tono y acabado requerido, se vuelve a cargar a las máquinas, de estar correcta, se transportan los depósitos con tela a la máquina en donde inicia el proceso de acabado.

2.2.2. Proceso de acabado

➤ **Hidroextractora**

El proceso de acabado inicia al cargar y ajustar la tela teñida a la máquina hidroextractora, la cual, luego de ello, la persona encargada debe programar la duración de acuerdo al tipo de tela y acabado que se requiera; con esta máquina se logra centrifugar grandes volúmenes en un tiempo reducido. Si no se logró el acabado necesario, se vuelve a colocar la tela y programar la máquina. Finalmente, se coloca en parihuelas para que continúe con el siguiente proceso.

➤ **Centrifugado**

La persona encargada recibe las parihuelas y coloca las telas en la máquina de centrifugado; posteriormente, se programa la duración y rapidez de la máquina. Cuando finaliza el centrifugado se saca la tela; si esta no cumple con el centrifugado necesario, se vuelve a realizar el proceso; por lo contrario, se la coloca en parihuelas y se la transporta al proceso de secado.

➤ **Secado**

El encargado recibe las parihuelas con la tela centrifugada y las coloca en la máquina de secado; así mismo, programa la duración y cantidad de vapor necesario que requiera. Cuando finaliza el proceso, se observa si el proceso se realizó correctamente. Si las telas no se encuentran

secas, se las vuelve a colocar a la máquina; si cumplen con el secado, se las apila a parihuelas y se las transporta al siguiente proceso.

➤ **Volteado**

La persona encargada, a la cual se le denomina volante, recibe y coloca la tela en la máquina; posteriormente programa la máquina de acuerdo al peso de la tela; una vez programada, se inicia con el volteado al lado correcto; además se la ordena en las parihuelas. Las telas ordenadas en parihuelas, son transportadas al siguiente proceso.

➤ **Planchado**

El compactador recibe la tela ordena en parihuelas y la coloca en la máquina secadora. Luego de ello, se la programa teniendo en cuenta el tipo y calidad de la tela. Si se requiere, se iniciará el proceso nuevamente. Cuando la tela cumpla con el planchado adecuado, el supervisor hará una revisión general, con ello se busca que la tela haya pasado correctamente por todos los procesos y no existan manchas ni daños.

➤ **Embolsado**

El último proceso es el embolsado, en el cual la persona encargada, recibe la tela planchada y ordenada para proceder, en primer lugar, a embolsar los paquetes; luego de ello, se sellan las bolsas con una plancha especial. Finalmente, se las enumera de acuerdo al número de partida y se las coloca en parihuelas para que, posteriormente, sean cargadas al furgón y transportadas a la dirección que especifica el cliente.

➤ **Perchado (opcional)**

Cuando la tela lo requiere se realiza el proceso de perchado, en el cual se busca separar el tejido lanoso y con ello mejorar el aspecto y presentación de la tela.

2.2 Actual cultura organizacional

En este subcapítulo se describe la actual cultura organizacional que posee la empresa, por ello, se menciona su misión, visión, valores y los objetivos que tienen como organización; así mismo, se muestra la distribución del personal en el organigrama y sus principales funciones. Finalmente, se detalla las actividades que actualmente realizan dentro de su cultura como empresa ABC.

➤ **Misión**

“Brindar un servicio personalizado de teñido y acabado de productos textiles que cubran las exigencias del mercado con respecto a la calidad, entrega oportuna”

➤ **Visión**

“En 10 años, lograr una posición sólida en el mercado nacional, diversificando la gama de nuestros servicios y mejorando los procesos para ser más competitivos.”

➤ **Valores**

- Calidad
- Buen servicio
- Responsabilidad

➤ **Objetivos**

- Aumentar las ventas y facturación de la empresa para dar inicio a la expansión de la planta.
- Diversificar los servicios que permitan ampliar el mercado a nivel nacional.
- Mejorar la satisfacción del cliente brindando un servicio personalizado de acuerdo a sus requerimientos.
- Aumentar la productividad, reduciendo los tiempos y errores en los procesos.
- Reducir los tiempos de entrega a los clientes y brindar la mejor calidad en los servicios brindados.

➤ **Recursos Humanos**

La empresa cuenta con 60 trabajadores aproximadamente quienes se organizan en diferentes áreas/cargos como se muestra en la Tabla 6.

Tabla 6: Distribución del personal por cargo/área Empresa ABC

Cargo/Área	Número de trabajadores
Gerencia	1
Puestos medios	5
Administrativo	5
Logística	5
Laboratoristas	3
Teñido	23
Acabado	18
Total	60

Con respecto a los horarios, la planta de operaciones se divide en tres turnos de lunes a sábado:

- Primer turno: de 7:00 a.m. – 3:30 p.m.
- Segundo turno: de 3:30 p.m. – 11:30 p.m.
- Tercer turno: de 11:30 p.m. – 7:30 a.m.

Por su parte, la jornada laboral del área administrativa es de lunes a viernes de 8:00 a.m. hasta las 5:00 p.m. y los sábados de 8:00 a.m. hasta las 1:00 pm. Además, para todos los trabajadores, el horario de refrigerio es de 30 minutos.

Además, posee un organigrama de tipo funcional (ver Anexo F), en el cual se visualizan puede visualizar los diferentes puestos que la componen.

➤ **Actividades**

Como parte de las actividades que realiza la empresa en conjunto con la gerencia para fomentar la participación e integración entre todos sus miembros y que forman parte de su cultura como organización se pueden mencionar las siguientes:

- Se realizan reuniones con los trabajadores para fijar objetivos y metas periódicamente.
- Se realizan actividades de integración como campeonatos internos (fútbol, vóley) trimestralmente.

- se coloca la foto del empleado del mes y se le entrega un reconocimiento de acuerdo a su desempeño; además, la misión, visión y objetivos de la empresa se encuentran visibles para todos los trabajadores en el periódico mural.
- Si el trabajador cumple con la meta de productividad establecida se entregan bonos a fin de año; adicional a estos lineamientos se reconoce a los trabajadores que mantienen el orden en su lugar de trabajo, llegan puntuales al centro laboral y participan activamente de las reuniones y charlas.
- La empresa cuenta con un logo el cual hace referencia a un operario realizando sus funciones el cual se encuentra pegado en el periódico mural.
- Se realiza un evento de cierre de fin de año.

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA

En este capítulo se desarrolla la metodología la cual inicia describiendo el tipo de investigación y el enfoque metodológico a emplear, así como los diferentes tipos de herramientas de recojo de información, tanto primarias como secundarias, a utilizar para la realización de este proyecto profesional.

1. Metodología de investigación: Estudio de caso

Para el presente proyecto se utilizó como metodología de investigación al estudio de caso, el cual es definido como el “análisis de personas, eventos, decisiones, periodos, proyectos, políticas, instituciones u otros sistemas que son estudiados holísticamente por uno o más métodos (Thomas, 2011 & Elger, 2009, citado en Hernández, Fernández & Baptista, 2014, p.1). Así mismo, Castro (2010) menciona que el estudio de casos tiene como objetivo identificar problemas en un determinado momento; por lo cual, los hallazgos no serán entendidos como planteamientos universales.

Luego de definir la metodología de la investigación se procedió a delimitar el alcance de la misma, el cual se puede dividir en exploratorio, explicativo y descriptivo. Según, Pasco y Ponce (2015) el alcance exploratorio orienta su enfoque en fenómenos poco estudiados los cuales pueden servir para próximas investigaciones; por otro lado, el alcance explicativo inicia con el desarrollo del problema y enfatiza la relación entre diferentes componentes (Martínez, 2006); por su parte, un alcance del tipo descriptivo, permite “analizar cómo ocurre un fenómeno organizativo dentro de su contexto real” (Yin, 1994, citado en Castro, 2010, p.38). De esta manera, el proyecto profesional presenta un estudio tipo descriptivo, debido que se adaptó, en mayor medida, a los objetivos de la investigación, puesto que implicó la descripción del contexto, principales características, procedimientos entre otros aspectos a analizados en la empresa ABC.

Dentro del estudio de caso, según menciona Hernández et al. (2014), este se puede fundamentar de acuerdo al número de casos y a la unidad de análisis. Así, según Castro (2010) respecto al primero, se encuentran los casos únicos en el que este debe contar con las condiciones requeridas para el desarrollo de una teoría y los casos múltiples, el cual implica la realización de preguntas similares en la totalidad de casos analizados en el que se comparen los resultados hallados. Respecto a la unidad de análisis esta abarca, por un lado, el estudio de tipo holístico, en el que se realiza una evaluación integral y detallada del objeto de estudio cabe precisar que una

perspectiva holística implica una investigación global del fenómeno, lo cual convierte un proceso complejo (Villareal & Landeta, 2007, citado en Castro, 2010); por otro lado, se pueden presentar los estudios por unidades incrustadas, los cuales hacen referencia a la segmentación de la unidad analizada y a la selección de las áreas más importantes para el análisis (Hernández et al., 2014). Para el presente proyecto profesional se utilizó el caso único de tipo holístico; esto debido a que se tuvo un enfoque en un solo objeto de estudio el cual será analizado de manera integral.

Respecto al enfoque, es importante precisar que la metodología de estudio de caso no se basa únicamente en un enfoque cualitativo; por lo contrario, se puede utilizar herramientas cuantitativas o la combinación de ambas (Ghauri et al., 1995, citado en Castro, 2010). Por lo cual, para el diagnóstico del estudio se utilizó un enfoque mixto, el cual representa “un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio” (Hernández & Mendoza, 2008, citado en Hernández et al., 2014, p. 534).

Finalmente, de acuerdo a Sutton (1997, citado en Castro, 2010) menciona que para otorgar rigor a una investigación esta debe ser válida y fiable. Respecto a ello, para otorgar validez se puede utilizar la triangulación, la cual es una táctica que implica utilizar tres o más métodos que se complementan con el objetivo de describir a un objeto en particular (Chiva, 2001, citado en Castro, 2010). Así se han identificado cuatro fuentes principales, Thorpe y Lowe (1991, citado en Castro, 2010): en primer lugar, la teórica, la cual incluye modelos que permiten explicar situaciones específicas; en segundo lugar, la recolección de datos de diferentes fuentes; por otro lado, la recolección de información por medio de expertos o investigadores; finalmente, la metodológica, a través del uso de diversas herramientas o métodos que permitan recoger la información. Para el desarrollo del proyecto se ha utilizado la triangulación del tipo metodológico, por medio de diversas fuentes; por un lado, fuentes primarias como son las encuestas, entrevistas no estructuradas, entrevistas semi-estructuradas, grupos de enfoque, observación no participante, entrevistas a expertos; por otro lado, fuentes secundarias como la revisión de literatura académica y la revisión de documentos legales.

1.1 Secuencia metodológica

El proceso metodológico se ha dividido en tres fases, la cual abarca la fase inicial, el diagnóstico y la propuesta (ver Anexo G).

1.1.1 Metodología fase inicial

En primer lugar, el proceso inició con la identificación de la empresa ABC como objeto de estudio. Posteriormente, se tuvo una visita pre-exploratoria, con el objetivo identificar el problema o necesidad de la empresa, por lo cual se utilizaron las siguientes herramientas:

Se realizó una entrevista semi-estructurada al Gerente de la empresa ABC el 2 de octubre del 2015 (ver Anexo H), como menciona Hernández et al. (2014) para este tipo de entrevistas se utilizan preguntas abiertas, las que se llevan a cabo por medio de una guía general, con flexibilidad para cambiar el enfoque y sirven para explorar una situación específica. El objetivo fue conocer los procesos que realiza la empresa, aspectos organizacionales como sus valores, misión, visión, organigrama; además, identificar los principales problemas, los que se agruparon por medio de un FODA en el cual el gerente señaló sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que presenta la empresa respecto a sus procesos y organización.

Una vez identificadas las principales debilidades, se procedió a la elección de la empresa como objeto de estudio, la cual se realizó debido a dos razones; por un lado, por la accesibilidad a la información, a los procesos y a los miembros que la conforman; por otro lado, la necesidad de gestionar el problema relacionado a la seguridad y salud de los trabajadores. Con ello, se obtuvieron los permisos necesarios y el consentimiento por parte del Gerente para poder realizar el trabajo de campo.

Posteriormente, se procedió a la revisión de literatura con el objetivo de realizar un búsqueda y verificación de las fuentes académicas relacionadas a los principales conceptos de seguridad, costos de la no prevención, Sistemas de Gestión, cultura organizacional, cultura de seguridad, revisión de instrumentos para medir el SG-SST, el clima y los comportamientos, modelos para mejora de la cultura, beneficios de la prevención; así mismo, se analizaron las leyes peruanas relacionadas a la seguridad.

Con la información recabada, se pudo realizar el diagnóstico, el cual se dividió en tres aspectos:

1.1.2 Metodología diagnóstico.

➤ **Metodología para el Diagnóstico de SG-SST**

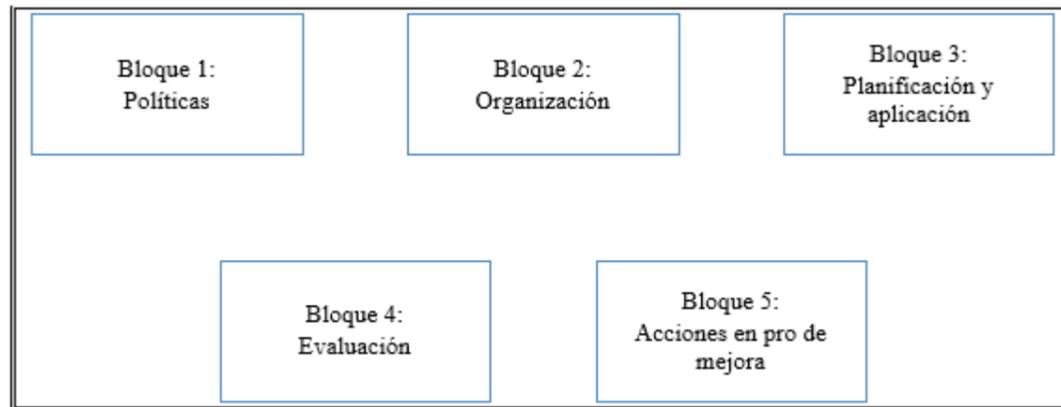
En la primera etapa se diagnosticó el actual SG-SST implementado por la empresa ABC con el fin de conocer en qué porcentaje se ha venido implementando el mismo de acuerdo al establecido por ley, para esto fue necesario el uso de las siguientes herramientas:

En primer lugar, se procedió a realizar entrevistas a expertos en la Ley 29783 y el SG-SST (ver Anexo I) con el objetivo de conocer los requisitos y documentación necesarios para la implementación del SG-SST y cumplimiento de la normativa para una mediana empresa del sector textil; así como también el porcentaje de cumplimiento del SG-SST para considerar que realizan buenas prácticas. Para escoger la muestra, se utilizó el criterio no probabilístico de tipo cualitativo, como señala Pasco y Ponce (2015), este tipo de muestra no busca representar a un grupo solo explicar e investigar una situación determinada. Se realizaron entrevistas-semi estructuradas (ver Anexo H), las cuales se desarrolla en base a una guía de asuntos que pueden ir cambiando durante el desarrollo de la misma según menciona Hernández, et al., (2014).

Luego de ello, se llevó a cabo la revisión de los documentos relacionados a la SG-SST; entre los cuales se puede mencionar la políticas y objetivos, el Reglamento Interno, la documentación sobre identificación de peligros y riesgos, el mapa de riesgos, el programa anual de SST entre otros relacionados al SG-SST; asimismo, se revisaron los registros relacionados al sistema de la empresa, como son el registro de accidentes de trabajo, enfermedades ocupacionales, incidentes peligrosos y otros incidentes; registro de exámenes ocupacionales, registro de inducción, capacitación, simulacros de emergencia, entre otros registros. Finalmente, se procedió a realizar una entrevista semi-estructurada al Gerente General (ver Anexo H), quien es el encargado de implementar y ejecutar las medidas de Seguridad y Salud en el Trabajo, la cual se llevó a cabo el 04 de abril, con el objetivo de conocer las acciones y estrategias que se han realizado en la materia y cómo son sus actuales prácticas en relación a la SST.

Con las fuentes secundarias y primarias se pudo actualizar la Línea Base del SG-SST, la cual es una herramienta propuesta por el Ministerio de Trabajo para poder conocer cuáles deben ser los lineamientos mínimos a considerar para el adecuado cumplimiento de la normativa y del porcentaje de implementación del SG-SST. La Lista de Verificación de la Línea Base del SG-SST contiene 113 afirmaciones con preguntas dicotómicas las que se encuentran divididas en diferentes secciones, y se han agrupado dentro de los cinco bloques que componen el SG-SST como se muestra en la Figura 13.

Figura 13: Bloques que conforman el SG-SST.



Adaptado de: R.M. N° 050-2013-TR.

- **Metodología para el Diagnóstico de los Comportamientos**

En la segunda etapa, se llevó a cabo una observación no participante (ver Anexo H), la cual permite recopilar información relevante sin necesidad de interactuar con los miembros que conforman la empresa (Pasco & Ponce, 2015). Esta herramienta se empleó con el objetivo de identificar y observar las actitudes y comportamientos de los trabajadores, tanto operativos como administrativos, respecto a las actividades que realizan y su relación con la seguridad y salud en el trabajo. En la Tabla 7 se muestran las fechas en las que se llevó a cabo la observación no participante:

Tabla 7: Cronograma de observación no participante

Fechas de observación no participante	
Primera visita	22 de abril
Segunda visita	9 de mayo
Tercera visita	10 de mayo
Cuarta visita	26 de mayo
Quinta visita	27 de mayo

- **Metodología para Diagnóstico del Clima de SST**

Para finalizar el trabajo de campo, se procedió a identificar el grado de aceptación de las variables que conforman el clima de Seguridad y Salud en la empresa por parte de los trabajadores. Para el criterio de selección, se eligió el del tipo censal; el cual, según Hernández et

al., (2014) debe incluir en el estudio a todas las personas que conforman el universo o la población del objeto estudiado. Así, en esta etapa se emplearon las siguientes herramientas:

En primer lugar, se realizaron entrevistas semi-estructuradas al personal de la empresa ABC, con un enfoque cualitativo, las que se llevaron a cabo el día 9 y 10 de mayo para la cual se utilizó una guía de preguntas, dirigida a los, jefes, supervisores (ver Anexo H) y al personal administrativo (Ver Anexo H). En la Tabla 8 se muestra el personal que conformó las entrevistas.

Tabla 8: Entrevistas a jefes, supervisores y personal administrativo

Jefes y supervisores	Personal Administrativo
Supervisor 1	Encargado de Recursos Humanos
Supervisor 2	Encargado de Sistemas
Jefe laboratorio	Contabilidad
Jefe de planta	Coordinador de despachos
	Asistente de Recursos Humanos
	Encargado de Marketing

Nota: no se pudo entrevistar al supervisor (turno noche), 2 choferes y 2 ayudantes de chofer debido a que se encontraban fuera de la planta.

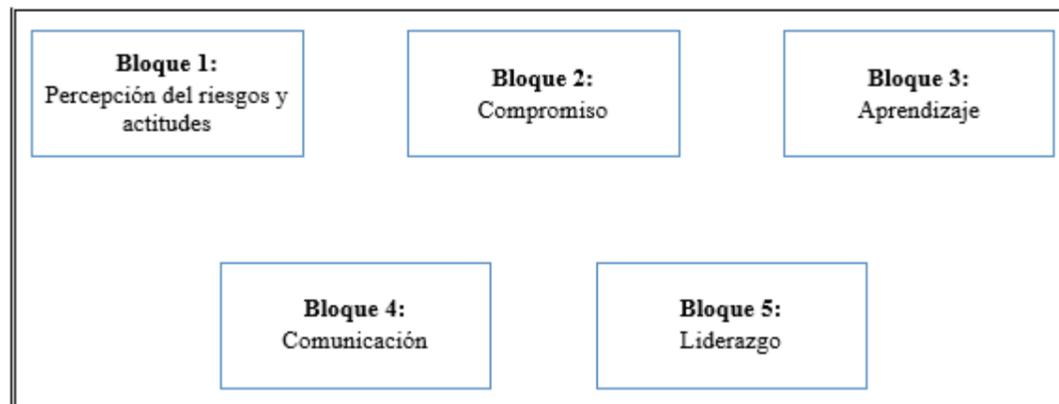
Con la información recabada en el diagnóstico del SG-SST y con las entrevistas a los jefes y supervisores, se construyó una encuesta; esta herramienta tiene como finalidad recabar información determina sobre un tema en particular, por lo cual el instrumento de medición se da por medio de la elaboración de un cuestionario el que el que contiene un número específico de preguntas, las cuales pueden ser alternativas cerradas, preguntas abiertas o escalas del tipo Likert para medir actitudes de acuerdo a Pasco y Ponce (2015). Teniendo en cuenta lo mencionado, se construyó un cuestionario con 32 preguntas dicotómicas, abiertas y de tipo Likert con el objetivo de conocer la percepción de los trabajadores de los procesos de teñido, acabado y laboratorio respecto a las variables que conforman el clima. Las encuestas se aplicaron el 26 de junio para el turno de la mañana y tarde y el 27 de junio para el turno de la noche (ver Anexo J).

Para la elaboración del cuestionario tomó como referencia general el *Nordic Occupational Safety Climate Questionnaire* (NOSACQ-50) la cual es una herramienta que sirve como instrumento para medir el clima de seguridad. El cuestionario empleado fue validado por profesores de investigación cuantitativa quienes comentaron que el uso de escalas permite un mejor análisis de los resultados.

El total de operarios que laboran en la empresa ABC son 44; sin embargo, solo se encuestó a 40 trabajadores, entre los no encuestados se encuentra un ayudante de planta (turno mañana), tintorero (turno tarde), compactador (turno noche), y un ayudante de almacén (turno tarde) debido a que no estaban en sus puestos de trabajo o se encontraban ocupados en sus labores diarias. El objetivo de la encuesta fue comprobar que la información dicha por el Gerente y recabada de los documentos sea aplicada en la empresa; así mismo, conocer la percepción de los operarios respecto a las variables identificadas en el marco teórico.

Cabe resaltar que, tanto las encuestas como las entrevistas se encuentran ordenadas en 5 bloques como se muestra en la Figura 14.

Figura 14: Bloques de preguntas para encuestas y entrevistas

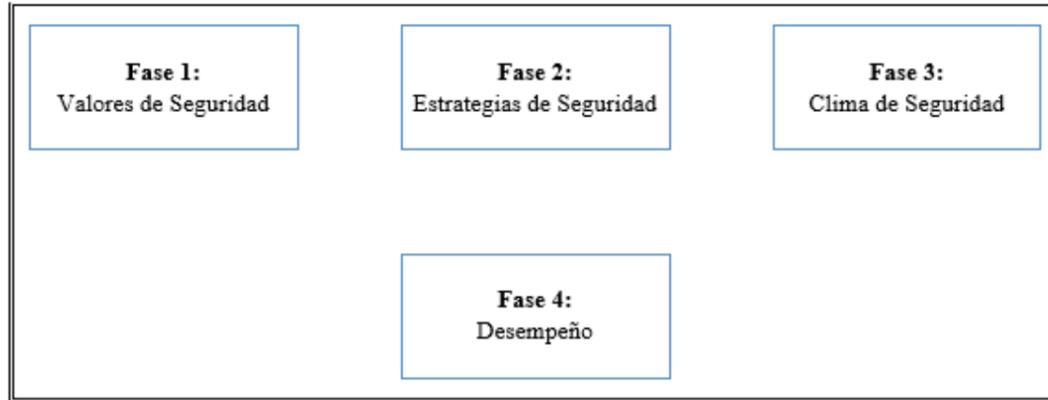


Adicionalmente, se elaboró otra encuesta (ver Anexo K) considerando a los mismos participantes de la anterior encuesta para que los resultados no se vean alterados. El objetivo fue recolectar información más precisa y detallada de acuerdo a observaciones realizadas por un experto en el tema cuantitativo en cuanto a la forma y tipo de pregunta; para ello, también se utilizó un cuestionario de 8 preguntas entre dicotómicas y Likert, el cual fue administrado el sábado 5 de octubre.

1.1.3. Metodología para la propuesta de mejora

Finalmente, a partir del diagnóstico realizado, se proponen estrategias para la mejora de la cultura de SST de la empresa ABC, para lo cual se ha tomado como modelo la Pirámide de la Seguridad revisada en el marco teórico, la que se encuentra dividida en cuatro etapas, como se muestra en la Figura 15:

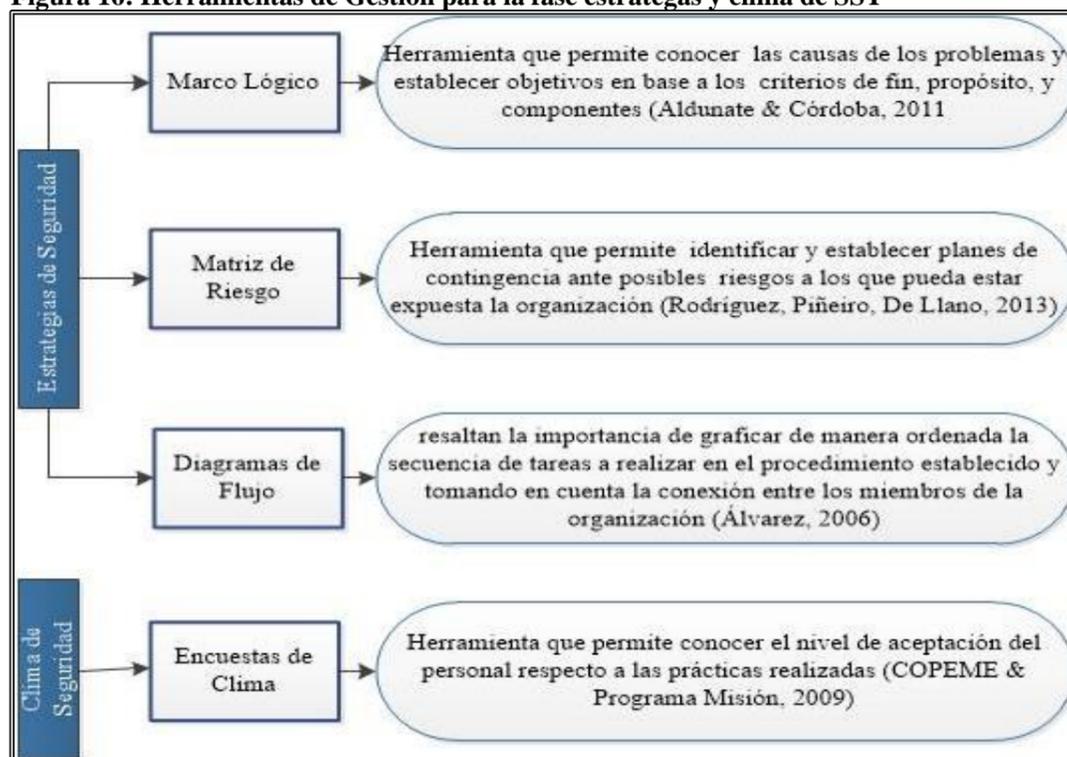
Figura 15: Fases de la propuesta para la mejora de Cultura de Seguridad y Salud en el Trabajo



Se realizó una sesión a profundidad junto con el Comité de SST y el Gerente (ver Anexo L) las que “consisten en reuniones con grupos medianos (tres a 10 personas), en las cuales los participantes conversan a profundidad en torno a uno o varios temas” (Fernández & Baptista, 2014, p.408). Se llevó a cabo el 23 de junio, con el objetivo de mostrar los resultados obtenidos en el diagnóstico y generar una necesidad de cambio para que poder formular nuevos valores, misión, visión y objetivos con un enfoque a la mejora de la cultura de Seguridad y Salud en el Trabajo en la empresa.

Una vez definidos se procedió integrar la propuesta tomando en consideración las modificaciones y aportes realizados en el taller. Además, se utilizaron herramientas de gestión que se muestran en la Figura 16, las cuales sirvieron para el diseño y desarrollo de la propuesta.

Figura 16: Herramientas de Gestión para la fase estrategias y clima de SST



Adaptada de: Aldumate & Córdoba (2011), Rodríguez Piñeiro, De Llano (2013); Álvarez (2006)

Posteriormente, para la fase de clima de SST y desempeño se realizaron entrevistas semi-estructuradas a expertos en el tema de cultura y SST (ver anexo H). El objetivo fue para incorporar nuevas propuestas y validar las acciones y estrategias planteadas para la mejora de la cultura; en este sentido, se consideró de gran relevancia las muestras tomando en cuenta el criterio de elección de los expertos el cual fue por muestreo no probabilístico en cadena o por redes en las que se determinan los entrevistados claves quienes recomendaron a nuevos expertos en el tema para que puedan brindar información relevante, y de aceptar son incluidos en la investigación (Morgan, 2008, citado en Hernández et al., 2014). Cabe resaltar que en algunos casos se codificó el nombre de la institución o empresa a la que pertenecen por solicitud de los mismos.

Finalmente, se procedió a costear las estrategias del clima, así como del desempeño para el plazo de un año, y se compararon con los costos aproximados de la no prevención. Con toda la información recabada, el informe final de la propuesta fue presentado a las autoridades de la empresa ABC para su aprobación.

CAPÍTULO 4: DIAGNÓSTICO

1. Fase Preliminar

En la entrevista semi-estructurada realizada al Gerente General de la empresa ABC, se pudo identificar las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que presenta la organización y, a partir de ello, se elaboró un FODA (ver Anexo M), el cual permitió realizar un diagnóstico preliminar del problema.

Teniendo en cuenta el problema identificado en la fase exploratoria, en donde se evidenció que la empresa ABC, presenta una tasa significativa de incidentes laborales; además, en los últimos años, se han presentado accidentes y enfermedades que han afectado a las actividades y procedimientos de la empresa, pese a que la misma cuenta con un SG-SST de acuerdo a ley.

Dentro de las debilidades, una de las más importantes que el Gerente mencionó fue que a pesar que se trata de cumplir con lo establecido en la normativa vigente en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo, en el último año el porcentaje de incidentes fue de 37%. Así, de un total de 60 trabajadores, la cantidad de incidentes representa un porcentaje importante por observar en la empresa ABC; asimismo, la cantidad de accidentes presentados en el periodo de un año hace referencia a accidentes de tipo leves los cuales no han requerido descansos médicos.

Tanto los incidentes, accidentes y enfermedades laborales repercuten en las labores diarias y en la realización de los procesos los que en muchas ocasiones han generado interrupciones y demoras en la entrega de los servicios. Además, este problema afecta directamente a los trabajadores quienes, según comenta el Gerente General, son el recurso principal para la empresa, debido a que son ellos los encargados de la ejecución de los principales procesos; no obstante, los trabajadores no muestran un real compromiso de la importancia de la SST, pese a que, por el propio giro del negocio, se exponen a diferentes tipos de riesgos laborales los cuales, de llegar a materializarse, pueden ser perjudiciales para la salud y bienestar de los miembros que la conforman.

Debido a ello, fue necesario indagar en las causas de la problemática; por lo cual, se utilizó el marco teórico de Cooper (2000) como referencia para determinar qué aspectos deben ser analizados. De acuerdo a ello, se inició con un diagnóstico de la parte externa de la cultura, compuesta por el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud y los comportamientos de los

miembros de la empresa; posteriormente, se diagnosticó la parte interna, la que hace referencia al Clima de Seguridad.

1.1 Diagnóstico actual de la situación del Sistema de Gestión Seguridad y Salud en el trabajo

En primer lugar, se procedió a realizar un diagnóstico del actual SG-SST con la finalidad de poder determinar el nivel de cumplimiento del mismo. Para ello, en primer lugar, se consultó a expertos en el tema de Ley y Sistemas de Gestión de SST que permitieron conocer los requerimientos necesarios para proceder con la recolección y revisión documentaria. Así, por un lado, Mayda Heredia, Ingeniera Industrial especialista en Seguridad y Salud en el Trabajo de una entidad pública (comunicación personal, 31 de marzo, 2016) menciona que para implementar una mejora referente al SST es importante actualizar y analizar la línea base, ya que esta herramienta permite diagnosticar el actual porcentaje de cumplimiento del SG-SST; así mismo, mencionó que son muy pocas las pequeñas y medianas empresas que logran cumplir con más del 60% de los requisitos de la normativa. Por otro lado, como señala Paul Cavalié, Asesor del Superintendente de una entidad pública, (comunicación personal, 05 de abril, 2016) las empresas deben cumplir con los requisitos mínimos exigidos por ley, por el hecho de que, además de los daños personales y humanos que se pueden presentar, los costos por multa, también varían dependiendo al factor causante.

Por ello, con la revisión documentaria del SG-SST y la entrevista al gerente de la empresa ABC, se pudo actualizar la línea base, la cual está compuesta por un total de 113 preguntas, de las cuales 2 no aplican para la empresa objeto de estudio, se pudo identificar que la empresa ABC cumple en 72% de los lineamientos requeridos por ley. Los resultados fueron sintetizados de acuerdo a los elementos los cuales serán sintetizados a continuación:

- **Políticas**

El gerente de la empresa ABC ha establecido su política en materia de SST en la cual figuran las normas de seguridad para el desarrollo de sus actuales prácticas, teniendo como fin principal el velar por la integridad del personal, debido a que lo considera el recurso más importante. La política ha sido elaborada junto al Comité de SST, adaptada de acuerdo al tamaño de empresa y a los procesos que realiza; finalmente, ha sido difundida por medio del Reglamento Interno para todos los trabajadores de la empresa ABC.

Su actual política de SST tiene como objetivo principal proteger a los trabajadores del nivel de exposición a los peligros y riesgos en Seguridad y Salud en el Trabajo, los cuales son propios al sector textil; sin embargo, no se especifican las acciones y estrategias que se deberían tomar en cuenta para garantizar, por un lado, el fomento de la participación de todos los trabajadores en las actividades relacionadas a la SST; así mismo, no se han establecido mecanismos que busquen retroalimentar y reconocer el desempeño del trabajador en materia de SST.

- **Organización**

Las actuales prácticas de SST en la empresa ABC están lideradas por el Gerente General, quien se encuentra comprometido, y participa de manera proactiva en las actividades de prevención que se organizan (ver Anexo E). Asimismo, se ha establecido un Comité de SST (ver Anexo E) el cual es un organismo paritario compuesto por seis miembros de la empresa, el que está conformado por trabajadores de diferentes niveles y cargos; este tiene como objetivo promover el cumplimiento de la normativa, políticas y procedimientos establecidos en la empresa en la materia.

Asimismo, según la revisión documentaria, se pudo comprobar que se ha elaborado los registros y documentación requerida según la Ley y su Reglamento, entre ellos se pueden mencionar los registros de accidentes, enfermedades e incidentes, simulacros entre otro; además, la empresa cuenta con un mapa de riesgos, el cual se encuentra ubicado en un sitio visible y estratégico; también se ha elaborado la matriz de identificación de peligros y riesgos laborales la que es actualizada periódicamente. Cabe señalar que anualmente se elabora el programa anual de SST y se actualizan los registros anteriormente mencionados.

- **Planificación**

Por un lado, se evidencia una planificación al elaborar el Plan Anual de SST el cual contiene las generalidades, objetivos, alcances, procedimientos, registros etc., los que están enfocados en mejorar la prevención de riesgos laborales de la empresa. Además, realizan las cuatro capacitaciones anuales y exámenes ocupacionales exigidos por ley (ver Anexo E). Sin embargo, no siempre existe un planeamiento previo y a detalle de estas actividades, en las que se evidencia poca coordinación, y control, pues no se delimitan las funciones por medio de responsables.

- **Evaluación**

La empresa realiza la actualización de su Matriz de Peligros y Riesgos ante ocurrencia de accidentes, la cual les permite identificar las medidas de control correspondientes de acuerdo al riesgo y peligro por actividad; además, cuando se presentan accidentes laborales estos son investigados para poder determinar las causas que los generaron. Finalmente, se realizan las auditorías con la finalidad de comprobar si las actuales prácticas realizadas están siendo efectivas; a través de ellas se ha podido evaluar la documentación, la realización y mejora de los procedimientos establecidos.

- **Acción para la mejora continua**

Como parte de las acciones de mejora y tomando como referencia los objetivos de SST se han realizado medidas de prevención, entre las principales se encuentran las siguientes: adquisición de equipos de seguridad más completos y resistentes; mayor control del orden, organización y limpieza de la planta, implementación de botones de emergencia a las máquinas; además, respecto a las evaluaciones de las capacitaciones como señala el Gerente y de acuerdo a los resultados de sus registros, el promedio de notas de las evaluaciones de capacitación del último año es relativamente bajo el cual es de 11,7 en promedio en las últimas cuatro capacitaciones; debido a ello la empresa propuso y se encuentra implementando talleres más vivenciales para explicar el uso de extintores, primeros auxilios, entre otros temas con el objetivo de buscar una mayor participación y compromiso del personal (ver Anexo E).

El SG-SST de la empresa ABC cumple con un gran porcentaje de los criterios requeridos por la normativa en comparación con industrias del mismo sector y tamaño; por lo cual se infiere que la empresa es responsable con sus prácticas de Seguridad; no obstante, de acuerdo a la teoría revisada, esto no es suficiente para crear y mantener una cultura preventiva.

Según comenta Luis Gallegos (comunicación personal, 09 de julio, 2016) el SG-SST es un mecanismo por el cual se pueden gestionar los riesgos laborales a través de la planeación, ejecución, verificación y acción; sin embargo, es considerado un proceso muy documentario y de procedimientos a seguir. De esta manera, no es suficiente para poder generar una cultura de prevención, por lo cual es necesario desarrollar estrategias más enfocadas en el trabajador debido a que es el recurso principal para cualquier organización.

Debido a ello, a continuación, se presentan los resultados del diagnóstico de los comportamientos y el clima para poder encontrar la causa del principal problema.

2. Diagnóstico de los Comportamientos

Posteriormente, con el objetivo de conocer las actitudes y comportamientos de los trabajadores, se llevó a cabo una observación del tipo no participante en la cual se pudo observar el ambiente en el que el personal labora así como los comportamientos que presentan los trabajadores. Con los resultados obtenidos se procedió a clasificarlos de acuerdo a los siguientes criterios acorde a los hallazgos obtenidos:

Ambiente: Las condiciones para laborar son óptimas, ya que la planta es bastante amplia, presenta una distribución adecuada y la maquinaria es moderna. Asimismo, el ruido, orden, limpieza e iluminación son apropiados para que el personal pueda realizar sus labores de manera correcta.

Procedimientos: Se visualizaron las señalizaciones sobre salidas de emergencia, evacuación zonas de alta tensión eléctrica, etc. Asimismo, se observaron once extintores de diferentes tipos, tres botiquines de primeros auxilios, franjas amarillas y el reglamento interno de SST.

Liderazgo: Los supervisores al realizar las inspecciones a los procesos para verificar que no se presenten interrupciones, entre otro de los criterios, verifican que el personal utilice los implementos de seguridad; sin embargo, durante las cinco visitas realizadas se pudo observar nueve llamadas de atención por no usar, principalmente, las mascarillas durante el proceso de secado; los mandiles industriales para realizar el teñido, los guantes durante el pesaje de colorantes, entre otros.

Comportamiento inseguro: Dentro de los principales actos inseguros visualizados se puede mencionar que el personal del área de teñido, en muchas ocasiones, solo utilizó los guantes y mandiles al manipular la máquina teñidora; respecto al área de secado se pudo observar que los operarios no siempre utilizaron las mascarillas y del área de laboratorio muy pocas veces utilizaban los lentes de protección al manipular productos químicos a pesar de que se observó que si cuentan con los equipos de protección personal.

Incidentes: Se presentaron dos tipos de incidentes: quemaduras leves al llenar la máquina teñidora (sin uso de guantes) y resbalón en piso mojado (sin uso de botas antideslizantes).

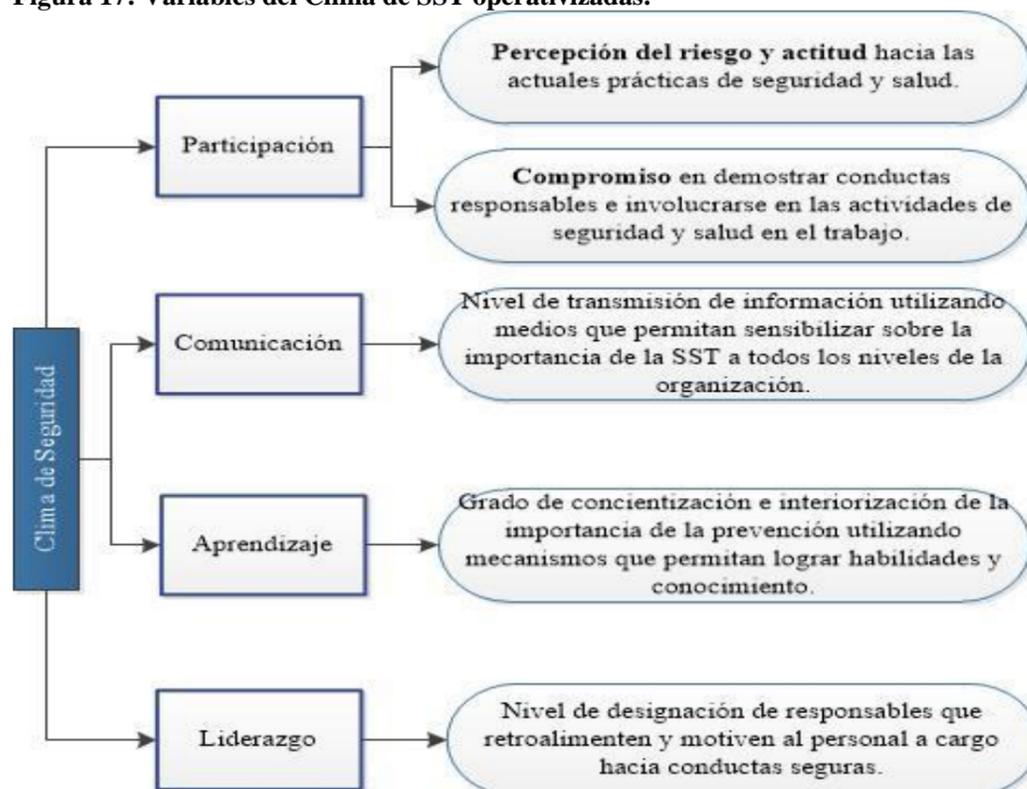
Así, de acuerdo a la observación no participante, realizada durante cinco visitas a la empresa ABC, se pudo inferir que si bien se brinda un ambiente adecuado para que los trabajadores puedan desarrollar sus actividades bajo condiciones seguras; aún el personal no

considera la seguridad como complemento esencial de sus labores, por lo cual se presentan comportamientos inseguros (ver Anexo N) los cuales de no gestionarse adecuadamente pueden traer repercusiones al trabajador como a la empresa.

3. Diagnóstico de las variables que conforman el Clima de Seguridad y Salud en el Trabajo en la empresa ABC

Con el resultado obtenido sobre la situación actual de la empresa en cuanto al SG-SST y a los comportamientos por medio de observación no participante, se procedió con el diagnóstico interno de la cultura, el cual hace referencia al Clima de Seguridad; por lo cual se realizaron entrevistas y encuestas a los miembros de la empresa ABC con el objetivo de conocer las percepciones de los trabajadores respecto a las variables que conforman el Clima de Seguridad. En la Figura 17 se explican cada una de ellas de acuerdo a teoría.

Figura 17: Variables del Clima de SST operativizadas.



Fuente: Aldunate & Córdoba (2011); Rodríguez, Piñeiro, de Llano (2013); Álvarez (2006) y COPEME & Programa Misión (2009)

Teniendo en cuenta las características de la empresa, en primer lugar, se procesó, la información recolectada en entrevistas semi-estructuradas a los jefes, supervisores (ver Anexo N) y personal administrativo (ver Anexo N) de la empresa en estudio, bajo un enfoque cualitativo.

Por un lado, de acuerdo a las entrevistas con los jefes y supervisores, comentan que, respecto a la sub variable percepción del riesgo, la actitud de los trabajadores hacia las prácticas de SST (capacitaciones, actividades, charlas, EPP) no es positiva, pues son muy pocos los que muestran preocupación por los temas de seguridad, pese a que laboran en actividades en donde se presentan peligros y riesgos. Por otro lado, en cuanto al compromiso, señalan que los trabajadores asisten a las capacitaciones y exámenes ocupacionales; sin embargo, mencionan que no ponen en práctica lo aprendido, por lo cual se ha procedido con llamadas de atención, memorando, entre otras acciones. Respecto al aprendizaje, señalan que además de las cuatro capacitaciones, se realizan inducciones a personal nuevo sobre el correcto uso de las herramientas y los EPP necesarios. En cuanto al liderazgo, consideran importante dar el ejemplo en el uso de los implementos de seguridad; no obstante, no siempre lo ponen en práctica. Finalmente, en relación con la comunicación, comentan que se ha organizado un Comité, por medio del cual se realiza la difusión en cuanto a las fechas de realización de los talleres, capacitaciones, exámenes ocupacionales entre otras actividades que se vienen efectuando en materia de SST.

Por su parte, el personal administrativo menciona que, en cuanto a la percepción del riesgo, consideran estar expuestos en menor medida a peligros y riesgos, debido a que no laboran directamente en la planta. Respecto al compromiso, mencionan que suelen asistir a las actividades relacionadas a la materia; sin embargo, no lo consideran relevantes para la realización de sus actividades de oficina. Por lo que refiere al aprendizaje, si bien han asistido a las capacitaciones, consideran que se encuentran medianamente preparados para actuar; debido a que, la mayoría de ellas son teóricas, por lo cual no siempre ponen en práctica lo aprendido. En cuanto al liderazgo, manifiestan que la gerencia se preocupa por la integridad del trabajador; pese a ello, afirman que no se otorgan reconocimientos por comportamientos seguros por parte de los trabajadores, Por último, en relación con la comunicación, comentan que no se da prioridad en lo que respecta a difundir sobre los avances o mejoras relacionadas a seguridad y salud; además, no existen medios que permitan mejorar esta variable.

La información recolectada por medio de las entrevistas permitió conocer el contexto en el que los trabajadores del área operativa desarrollan sus labores; así, con el objetivo de medir la percepción respecto a las variables identificadas se aplicó una encuesta para los trabajadores de los procesos de teñido, acabado y del sub-proceso de laboratorio. A continuación, se muestran los resultados obtenidos bajo un enfoque cuantitativo.

2.1. Resultados de las encuestas a operarios de la empresa ABC

Los resultados sobre la información básica del trabajador encuestado se resumen en la Tabla 9.

Tabla 9: Información de los operarios respecto al sexo, grado de instrucción y edad.

Sexo		Grado Instrucción			Edad		
Femenino	Masculino	Primaria	Secundaria	Técnico	Mínimo	Promedio	Máximo
2	38	3	22	15	18	29	40

Nota: Se encuestó a 40 trabajadores.

Del total de los encuestados, 19 laboran en el turno mañana, 11 en turno de la noche y 10 en turno tarde. La mitad de trabajadores del área de operaciones de la empresa en estudio realizan actividades referidas al proceso de teñido; el 42.5% se encuentra en acabado (17) y 7.5% en el subproceso de laboratorio (3). En la Tabla 10 se muestra el tiempo que los trabajadores llevan laborando en la empresa y el puesto que ocupan.

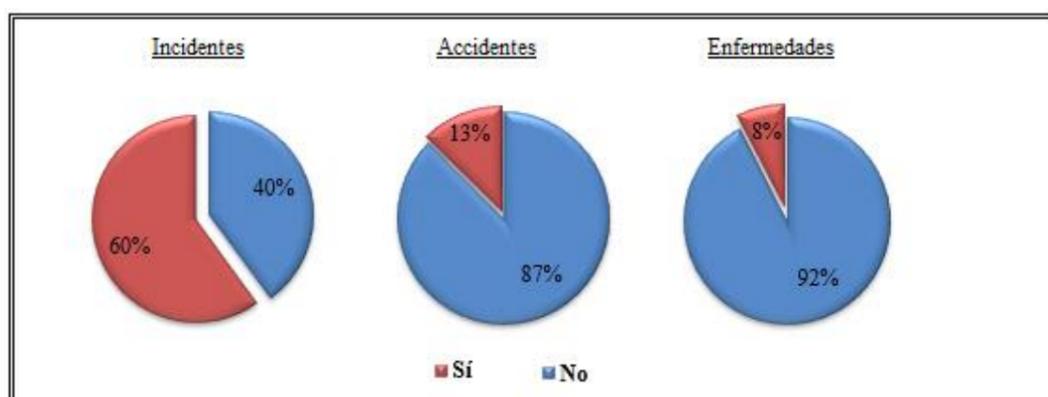
Tabla 10: Cantidad de encuestados según el puesto de trabajo y el periodo de labores.

Periodo de trabajo	De 1 a 6 meses	4	De 1 1/2 a 2 años	6
	De 7 a 12 meses	13	De 2 años a más	5
	De 1 a 1 1/2 año	12		
	Total de trabajadores			40
Puesto Laboral	Auxiliar de laboratorio	2	Perchador	2
	Ayudante de almacén	1	Preparador	3
	Ayudante de planta	2	Preparador de receta	1
	Calderista	3	Secador	3
	Centrifugador	3	Tintorero	5
	Compactador	5	Tintorero auxiliar	3
	Embolsador	3	Volante	3
	Encargado de almacén	1		
	Total de trabajadores			40

Con la nueva encuesta se pudo actualizar el porcentaje de incidentes, accidentes y enfermedades laborales; además de ello, conocer el agente causante, la forma, modo y la parte lesionada

Se realizaron tres preguntas iniciales para conocer el porcentaje de trabajadores que han sufrido incidentes, accidentes, y enfermedades laborales en el último año en el que vienen laborando en la empresa. Los resultados respecto a estas preguntas se muestran en el Figura 18:

Figura 18: Porcentaje de incidentes, accidentes y enfermedades laborales en el último año.



Como se puede apreciar, los resultados en cuanto a los incidentes fueron de mayor proporción en comparación a los accidentes y enfermedades que los trabajadores reportaron en el último año.

Así, de los 24 trabajadores que reportaron haber sufrido un incidente laboral en el último año, la mayoría de ellos fue del tipo corte con máquina y pinchazos, seguido de atrapamientos en máquinas, quemaduras leves, golpes, y caídas por piso resbaloso. Cabe señalar que los incidentes se presentaron en los tres procesos de operaciones, el de teñido, acabado y el subproceso de laboratorio. Por otro lado, en cuanto a los trabajadores que sufrieron accidentes, estos estuvieron relacionados con aprisionamiento de la mano, quemadura por contacto de plancha caliente y quemadura por derrame de producto químico, fractura por caída de objeto. Los accidentes se presentaron en trabajadores del proceso de acabado (volante y compactador), y teñido (ayudante de almacén) respectivamente.

Por su parte, los encuestados que mencionaron haber padecido enfermedad laboral, la cual podría haber sido contraída como resultado de la exposición a factores de riesgo como agentes físicos, químicos, biológicos y ergonómicos, inherentes a la actividad diaria. Las enfermedades que se registraron en la encuesta fueron las de alergia a sustancias químicas y malestar pulmonar, estas enfermedades fueron reportadas en el sub-proceso de laboratorio (auxiliar de laboratorio) y el proceso de acabado (centrifugador) respectivamente.

Finalmente, respecto a los agentes causantes los incidentes, accidente o enfermedad, se obtuvo un mayor porcentaje de respuestas el no usar EPP necesario de acuerdo a la actividad, por contacto con elementos cortantes, y exposición a sustancias químicas y calderos.

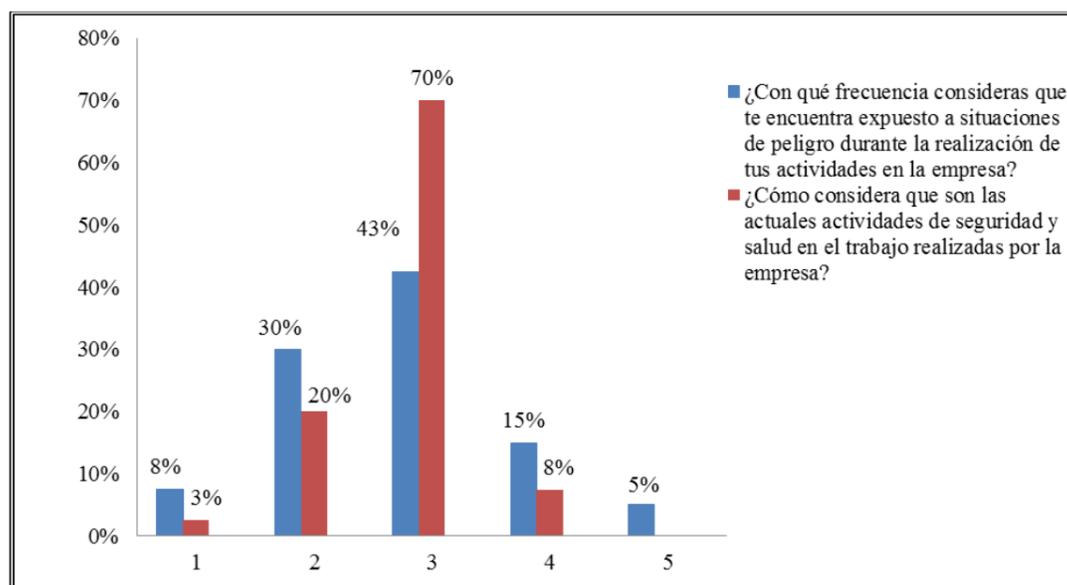
Posteriormente, se procedió al diagnóstico de la apreciación de los trabajadores de los procesos de teñido, acabado y subproceso de laboratorio. A continuación, se mostrarán los resultados obtenidos respecto a las variables identificadas que componen el Clima de SST:

➤ **Participación**

• **Percepción del Riesgo y actitudes**

Por un lado, las respuestas se orientaron en conocer la frecuencia en la que los trabajadores consideran estar expuestos a peligros y/o riesgos, identificar los principales factores de riesgo en sus actividades, comprobar si la empresa realiza actividades relacionadas a las SST, de ser así, conocer la frecuencia con la que se llevan a cabo y la percepción de las mismas por parte de los trabajadores. Los principales hallazgos se muestran en la Figura 19.

Figura 19: Porcentaje de aceptación de la sub variable percepción del riesgo y actitudes



Nota: ■ (1) Nada frecuente/ (5) Muy frecuente
■ (1) Muy Malas/ (5) Muy Buenas

Como se puede visualizar, respecto a la frecuencia de exposición a situaciones de peligro, un 43% de los trabajadores considera estar regularmente expuesto a peligros o riesgos dentro de sus actividades; el 38 % señala estar nada frecuente o poco frecuentemente; mientras que un 20% considera estar frecuentemente o muy frecuentemente expuesto. Así, de acuerdo a los resultados sobre grado de medida en el que las labores se encuentra expuesto a situaciones riesgosas (ver Anexo O), los operarios de los procesos de teñidos y acabado indicaron que se encuentran en mayor medida expuestos a respirar humos, gases, polvos, a temperatura altas y a maquinaria que podría producir lesiones y los trabajadores del subproceso de laboratorio considera que se encuentran con mayor frecuencia expuesto a peligros materiales y agentes nocivos.

En relación a las actividades de seguridad, 10% de trabajadores respondió que estas no se han realizado en el último año; no obstante, el total de ellos se encontraba laborando de 1 a 6

meses. De los que respondieron afirmativamente, la mayor frecuencia de realización de las actividades en el último año fue regular y baja con 53% y 30% respectivamente (ver Anexo O).

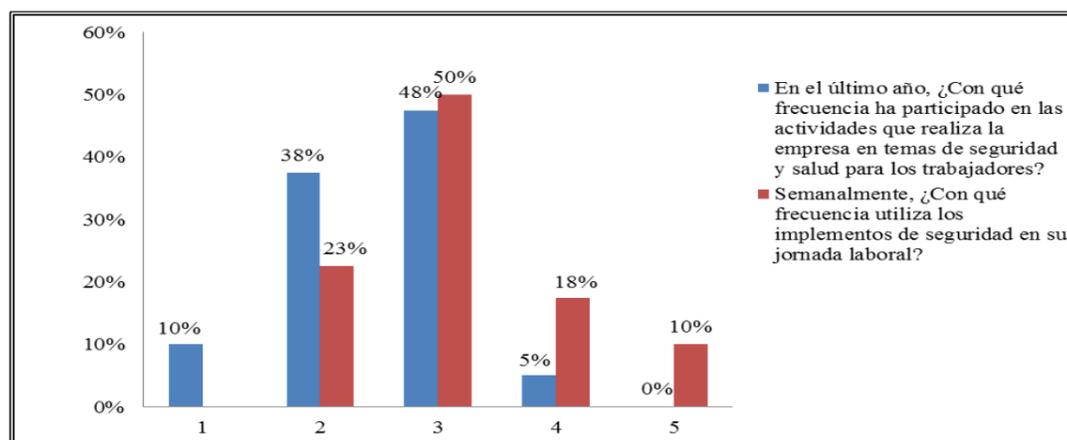
Por otro lado, en relación a la segunda pregunta de la Figura 21, el 70% de los encuestados consideran que las actuales prácticas son regulares, un 23% las considera muy malas o malas y un 8% señaló que las actividades son buenas o muy buenas. Del total que respondió que las actividades son muy malas, el 70% de ellos se encuentra laborando en el turno noche.

Finalmente, el total de los encuestados considera que la prevención trae beneficios; dentro de ellos el 35.16% de los trabajadores considera que se podría reducir accidentes y 26.37% considera que se generaría un ambiente más seguro, un 21.98% considera que beneficiaría a generar mayor compromiso y motivación.

- **Compromiso**

Por otro lado, las preguntas de esta sub-variable se orientaron a conocer si se les proporciona las herramientas y exámenes necesarios; además, diagnosticar aspectos tales como la frecuencia de uso de los implementos de seguridad y la participación de los trabajadores en las actividades de SST que realiza la empresa ABC como las charlas, capacitaciones entre otros. En la Figura 20 se resumen los principales hallazgos del compromiso.

Figura 20: Porcentaje de aceptación de la sub variable Compromiso



Nota: ■ (1) Nada frecuente/ (5) Muy frecuente

Según los resultados de compromiso, el total de los trabajadores encuestados respondieron que sí pasaron el examen médico ocupacional (ver Anexo O). No obstante, respecto a la primera pregunta, la participación de los trabajadores en actividades realizadas por la empresa en temas de seguridad y salud habría sido entre nada y poco frecuente con una tasa de respuesta de 53%; por su parte un 40% señaló que participan regularmente, mientras que un 8% afirmó que

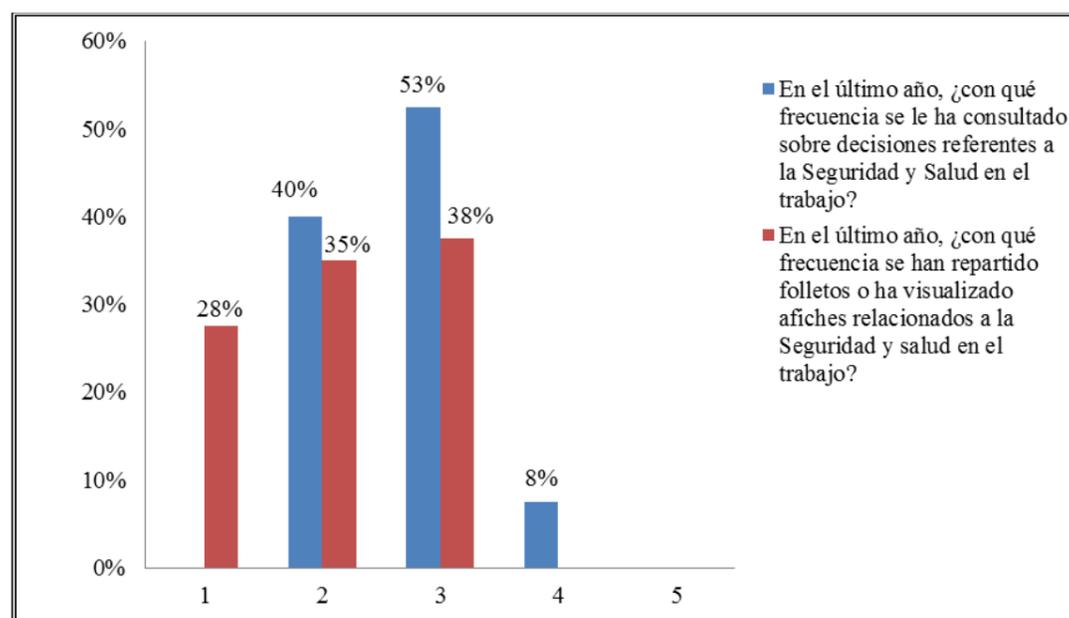
su participación es frecuente. De los que respondieron que su participación fue poco frecuente, el 47.5% labora en el turno noche, el 25% en el turno tarde y el 27.5% en el turno de la mañana.

Por otro lado, en relación a la segunda pregunta sobre la frecuencia de uso de elementos de seguridad, esta habría sido baja, solo un 38% respondió que utiliza los elementos de manera frecuente y muy frecuente, pese a que al 100% de ellos se les ha brindado el equipo de protección personal para la realización de sus actividades diarias (ver Anexo O). En lo concerniente a la frecuencia por tipo de elementos de seguridad (ver Anexo O), las botas y zapatos de seguridad son los que utilizan con mayor frecuencia; de la misma forma, la bata y el mandil industrial; no obstante, los demás elementos (guantes, tapones auditivos, mascarilla tapa boca y arnés) son utilizados ocasionalmente o con muy poca frecuencia.

➤ **Comunicación**

Las preguntas se enfocaron en conocer el grado de aceptación de los medios que dispone la empresa para comunicar información referente a la Seguridad y Salud para los trabajadores. En ese sentido, los aspectos mostrados en la Figura 21 recogen lo referido a la comunicación de SST dentro de la empresa.

Figura 21: Porcentaje de aceptación de la variable Comunicación



Nota: ■ (1) Nada frecuente/ (5) Muy frecuente

Según la primera pregunta, el 53% los trabajadores consideran que regularmente les consultan sobre las decisiones relacionadas a la seguridad como son los temas de capacitaciones y actividades, cambios en las políticas, etc.; un 40% respondió que le consultan de manera poco frecuente; mientras que solo 8% señaló que es consultado frecuentemente respecto a los cambios.

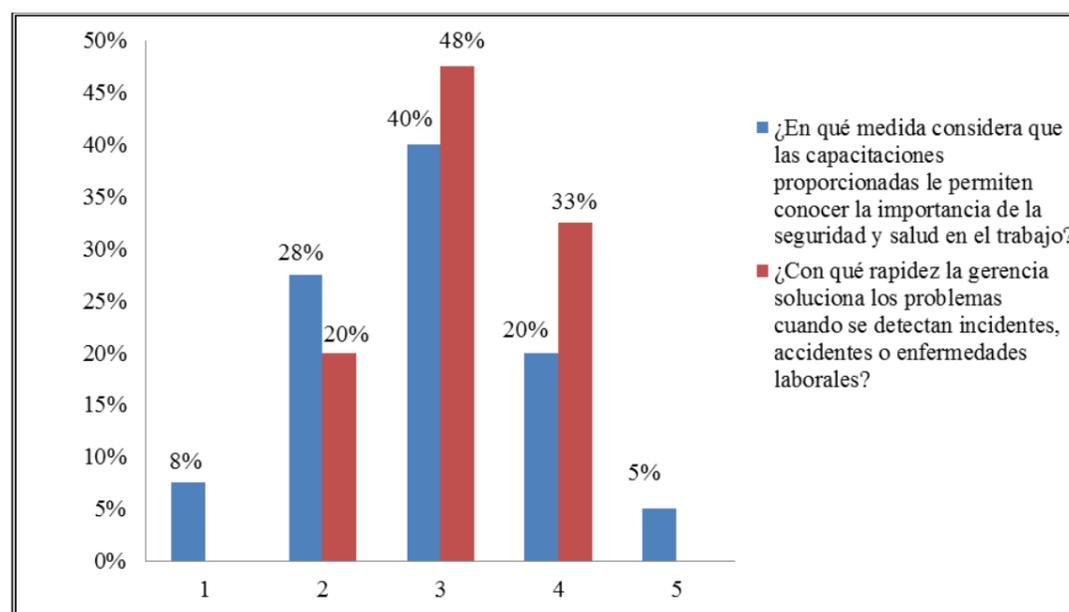
Del total que respondieron que se les consulta de manera regular, el 42.86% labora en el turno noche, el 66.67% tiene estudios secundarios, y el 52.38% labora menos de un año en la empresa.

De la misma forma, las respuestas para la segunda pregunta sobre el uso de medios de difusión sobre información de SST obtuvieron resultados similares, pues un 63% de los trabajadores respondió que es nada o poco frecuente que se repartan folletos o se visualizan afiches relacionados a la SST. Por su parte, respecto al modo en que le gustaría recibir información sobre seguridad y salud en el trabajo (ver Anexo O), los afiches y trípticos fueron las respuestas más aprobadas por los trabajadores con una aprobación de 31.18% y 25.81%; así mismo, dentro de los que marcaron otras opciones figuran los talleres, charlas semanales, avisos en el panel informativo.

➤ **Aprendizaje**

Se busca comprobar si los trabajadores reciben las capacitaciones de SST, cuál es su frecuencia; así como también conocer la importancia que dan a las mismas y la percepción de las actuales capacitaciones. Así, la Figura 22 muestra los resultados respecto a lo diagnosticado de esta variable.

Figura 22: Porcentaje de aceptación de la variable Aprendizaje



Nota: ■ (1) Nada/ (5) Mucho
 ■ (1) Muy lento/ (5) Muy rápido

De la Figura 24 se puede observar que, el 40% de los encuestados considera que las actuales capacitaciones le permiten conocer regularmente importancia de la SST; no obstante, un 36% respondió que las capacitaciones brindadas le permiten conocer nada o muy poco sobre la

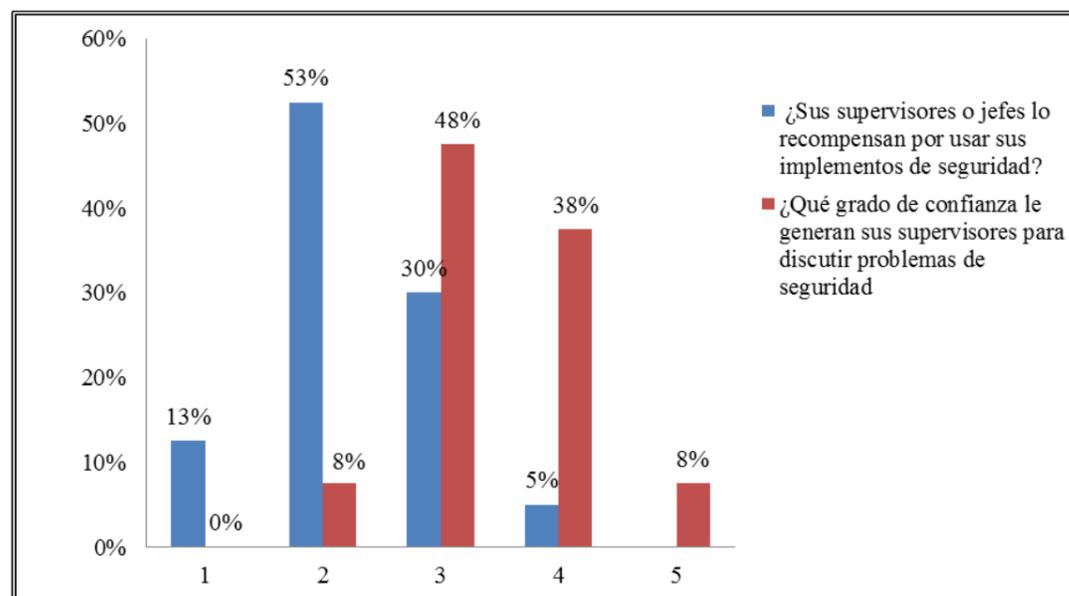
importancia de seguridad; por su parte, un 25 % considera que las capacitaciones le permiten conocer bastante o mucho. Así mismo, el 90% de los trabajadores respondió que fue capacitado en materia de SST (ver Anexo O); no obstante 10% mencionó que no había sido capacitado, de los cuales el 100% de ellos se encontraban laborando en la empresa menos de 6 meses. Cabe señalar que más de la mitad de trabajadores (85%) considera que las capacitaciones de SST son importantes o muy importantes (ver Anexo O); es importante mencionar que ninguno de los encuestados consideró que las capacitaciones no fueran importantes; sin embargo, respecto a los que marcaron moderadamente, el 66.7% tuvo grado de instrucción estudios primarios.

Por otro lado, un 48% de los encuestados afirmaron que la gerencia soluciona medianamente rápido los problemas asociados a incidentes, accidentes o enfermedades laborales. De ese total, 51.72% labora en el turno mañana, 89.95% se dedican a las actividades de teñido y acabado y 34.48% habría laborado de 1 a 1 año y medio.

➤ **Liderazgo**

La variable liderazgo permitió identificar el grado de confianza de los trabajadores respecto a sus supervisores o jefes; además, conocer el nivel de liderazgo tomando como referencia la percepción de ejemplo por parte de los supervisores y la retroalimentación o recompensa recibidas. En la Figura 23 se presentan los resultados sobre la percepción de los trabajadores respecto al liderazgo:

Figura 23: Porcentaje de aceptación de la variable Liderazgo



Nota: ■ (1) Nada frecuente/ (5) Muy frecuente
 ■ (1) Muy alto/ (5) Muy bajo

En lo relativo a la primera pregunta, el 66% afirma que casi nunca o nunca reciben algún tipo de reconocimiento o premio; por su parte un 30% señala que lo reconocen regularmente y sólo un 5% afirmó que son reconocidos frecuentemente.

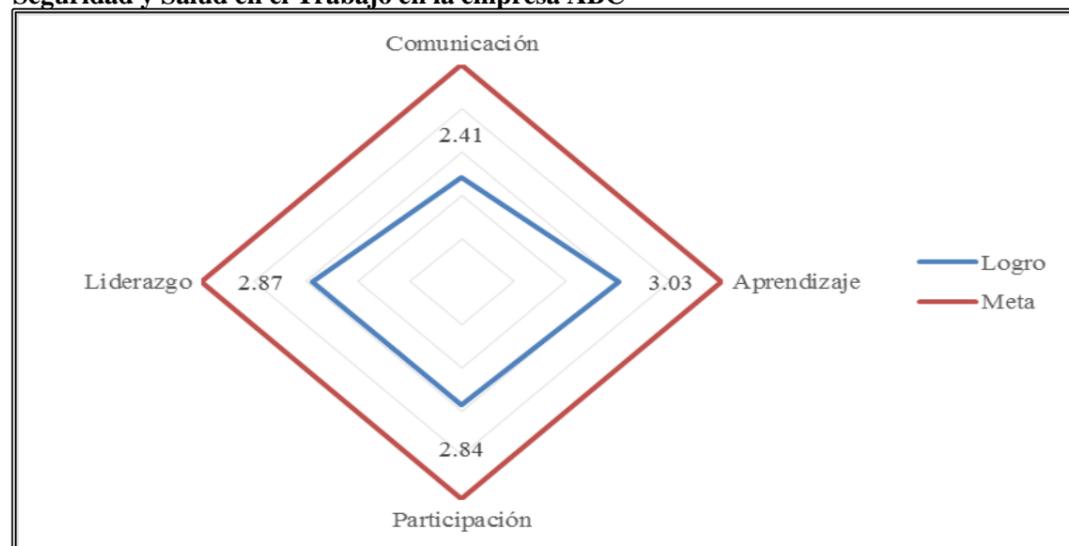
En lo relativo a la segunda pregunta, el 43% de los trabajadores respondió que ocasionalmente los superiores le hacen sentir la confianza y libertad necesaria para conversar sobre temas relacionados a la seguridad y salud en el trabajo. De ese total, la mitad de los trabajadores vienen laborando a partir de 1 año en la empresa; asimismo, 45.45% pertenece al turno mañana, 18.18% pertenece al turno tarde, 36.36% pertenece al turno noche. No obstante, el 52% considera que sus supervisores o jefes no dan el ejemplo en cuanto al uso de sus implementos de seguridad lo cual incluye botas, guantes, lentes, (ver Anexo O).

De acuerdo al modo que le gustaría al trabajador que su supervisor o jefe inmediato lo reconozca por el correcto cumplimiento de las normas de seguridad (ver Anexo O). En relación a ello, de la encuesta se advierte que a la mayoría 44.59% le gustaría ser reconocido como el empleado del mes de seguridad, 24.32% le gustaría ser reconocido frente a compañeros y finalmente con diplomas un 18.92%, en relación a los que marcaron la opción otros, mencionaron que les gustaría ser reconocido con vales de comida y entretenimiento.

Respecto a las sugerencias y/o comentarios de los trabajadores en relación a los cambios o mejoras en la empresa para sentirte motivado a trabajar seguro, un gran porcentaje de las respuestas se relacionaron en primer lugar con el tema familiar, como actividades que involucren a la familia, seguido por los beneficios que podría recibir; además, manifestaron que deberían haber más actividades y charlas sobre seguridad.

En suma, con el diagnóstico y análisis de las entrevistas a los jefes, supervisores y personal administrativo y las encuestas a los trabajadores operarios de la empresa ABC, se ha podido inferir el grado de aceptación de las variables identificadas que componen la cultura de SST. Así, en la Figura 24, se muestra los resultados de la percepción de las variables respecto a la meta.

Figura 24: Comparativo actual versus meta de las variables que conforman el Clima de Seguridad y Salud en el Trabajo en la empresa ABC



Como se puede visualizar, las variables que componen la cultura de SST, son percibidas por los trabajadores de la empresa ABC como regulares. Así, las que tienen una mayor aceptación por parte de los trabajadores de la empresa son el aprendizaje y el liderazgo; por su parte la participación y comunicación requieren un mayor refuerzo por medio de estrategias que permitan su desarrollo.

Así, la comunicación, fue la variable con menor aceptación, en donde se puede evidenciar que, a pesar de que se ha formado un Comité, los trabajadores comentan que no suelen ser informados respecto; además se evidenció que no todo el personal está logrando recibir el mensaje de la manera más efectiva. Esto demuestra que hay una comunicación pasiva sobre información relacionado a la SST, pues solo se cuenta con un medio por el cual se comunica e informa; no obstante, no poseen indicadores que puedan medir y controlar el impacto del mensaje. De la misma forma, resultado de ambas sub-variables se puede inferir que no existe una real participación por parte de los trabajadores de la empresa ABC; por un lado, se encuentra poco conscientes acerca de los peligros y riesgos a los que se encuentran expuestos: además, no mantienen una visión compartida de los mismos, debido a que su actitud negativa se puede explicar debido a que consideran regulares a las actuales prácticas de SST. Además, a pesar que se realizan medidas necesarias en materia de SST aún los trabajadores no se encuentran comprometidos con la seguridad en las actividades que realizan.

En lo que refiere al liderazgo se puede inferir que, si bien los líderes planean estrategias para la SST, estas no son monitoreadas ni reestructuradas periódicamente; además, al no dar el ejemplo, influye en gran medida en los comportamientos de los trabajadores quienes no perciben

ser reconocidos ni motivados respecto a las prácticas de SST. Finalmente, el aprendizaje en donde pese a los cambios realizados al introducir talleres adicionalmente de las capacitaciones, los trabajadores consideran estar medianamente preparados para. Por lo tanto con los resultados obtenidos se puede inferir que las mejoras introducidas han permitido mejorar la percepción de los trabajadores en cuanto a la variable aprendizaje; sin embargo, aún requiere un refuerzo con el fin de desarrollar habilidades para poder ponerlos en práctica durante la realización de sus actividades.

Esto se pudo evidenciar con los resultados de la encuesta, en donde se han registrado una tasa considerable de incidentes, los cuales, sin una adecuada gestión, se pueden materializar en accidentes o enfermedades laborales, teniendo en cuenta que, de acuerdo al sector al que pertenece, es considerada de alto riesgo, esto implicaría dañar la integridad de los trabajadores. Estos resultados muestran que el implementar un SG-SST en la empresa ABC no es suficiente para generar una conciencia sobre la importancia de la SST, en donde los comportamientos inseguros de los trabajadores son el principal problema que presenta la empresa.

3.1 Conclusión General Del Diagnostico

Con el diagnóstico del SG-SST, de los comportamientos y del Clima de SST Con el diagnóstico realizado se concluye que la empresa cumple con proporcionar los elementos, materiales y procedimientos necesarios relacionados a la parte técnica del clima de SST; no obstante, de acuerdo a lo revisado en la teoría, el cumplimiento e implementación del SG-SST no es suficiente para establecer una adecuada cultura de SST, ya que se requiere de una adecuada gestión del factor humano; además, se pudo comprobar que las actuales actividades para la seguridad y salud en el trabajo aún no se encuentran integradas pues no existe un control adecuado ni responsables establecidos.

En suma, después de la revisión del marco teórico, la contextualización de la empresa en el sector, el diagnóstico del actual SG-SST, el de la percepción de los trabajadores respecto a los elementos identificados que componen la cultura de prevención se pudo determinar, de acuerdo a los niveles propuestos por Reason y Westrum, los cuales han sido explicados en el marco teórico que la actual cultura en la empresa ABC es del tipo Calculadora, puesto que posee un SG-SST, más no ha integrado la Seguridad como pilar de la empresa.

Si bien la empresa posee un SG-SST que le ha permitido identificar las áreas con mayor propensión a riesgo; además, posee registros y la documentación necesaria, que le ha permitido mantener un ambiente ordenado. Así mismo, se realizan auditorías, las cuales son internas y han servido para realizar mejoras respecto a las máquinas y procedimientos; no obstante, estos

cambios se realizan después de la ocurrencia de un incidente, accidente o enfermedad. Pese a ello, los trabajadores no perciben las variables de Clima como positivas; esto se evidencia en su comportamiento al realizar sus labores, pues no muestran la suficiente importancia a la seguridad. Cabe resaltar que los jefes y supervisores no brinda una adecuada retroalimentación y prefieren el cambio de actitudes por medio de castigos o llamadas de atención. Por otro lado, se motiva por medio de bonos de desempeño; no obstante, estos están enfocados en la efectividad más no incluyen lineamientos por comportamientos seguros.

CAPÍTULO 5: PROPUESTA DE MEJORA

Con el diagnóstico realizado y en el marco de mejorar las actuales prácticas de la organización en materia de SST que permita crear una cultura de seguridad óptima para los trabajadores de la empresa ABC, en este capítulo se propone una mejora de la mismo tomando como base las fases establecidas en el modelo de la Pirámide de la Seguridad de Patankar y Sabin, analizadas en el marco teórico.

1. Objetivo de la Propuesta

La presente propuesta está enfocada en mejorar la actual cultura de SST hacia una Cultura Proactiva, en la que la prevención forme parte de los principales objetivos de la organización y prevalezca la colaboración y participación de todos los trabajadores de la empresa para la mejora de las prácticas en SST. Asimismo, implica que todos los miembros que la conforman, se encuentren preparados ante cualquier situación de peligro que pueda materializarse y afectar el desempeño de sus labores diarias.

2. Alcance

El alcance de la propuesta abarca a todos los trabajadores de la empresa ABC, entre operarios, administrativos, rangos medios y autoridades.

3. Limitaciones de la propuesta:

Una de las limitaciones presentes en esta propuesta hacen referencia a la falta de información respecto a los costos exactos incurridos ante un incidente, accidente y/o enfermedad laboral debido a que, si bien la empresa realiza el reporte de accidentes cuando se presentan, no se ha analizado a detalle el impacto económico que ha generado a la organización; sin embargo, se ha consultado el monto aproximado y los impactos negativos que le ha generado a la empresa objeto de estudio

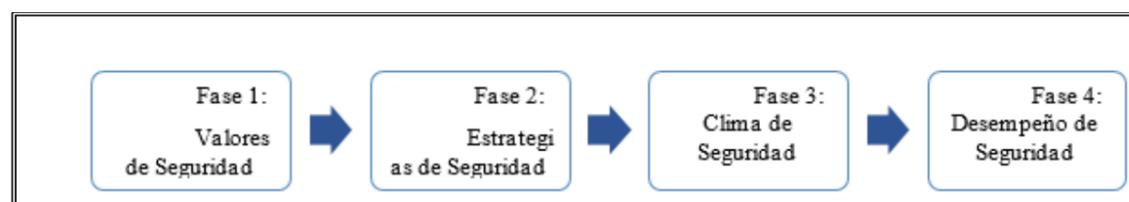
Así mismo, es importante precisar que, por medio de sesiones en profundidad junto al Comité de SST y el Gerente se han desarrollado las fases iniciales de la propuesta; es decir, el rediseñar los valores, misión, visión y plantear objetivos enfocados al desarrollo de la cultura de SST; sin embargo, los resultados de las acciones y actividades planteadas para mejorar el clima y el desempeño de SST se pueden visualizar en el largo plazo; por ello quedan diseñadas con estrategias, las cuales incluyen indicadores, responsables, procedimientos y planes de contingencias. Cabe señalar que las propuestas fueron discutidas con los miembros del Comité de Seguridad y con la Gerencia General; luego de ello, se llevaron a cabo las modificaciones de acuerdo a sus posibilidades, necesidades y requerimientos.

Finalmente, debido a que gran parte de las fuentes teóricas consultadas reflejan otras realidades de países más desarrollados en la materia, la mayoría podrían no aplicarse para un caso en específico, por lo cual, teniendo en cuenta que es una mediana empresa que brinda servicios de teñido y acabado de productos textiles se ha validado las propuestas y sugerencias por medio de entrevistas a diversos expertos en el tema (ver Anexo I) para que estas puedan ser aplicables según las características, tamaño, recursos y contexto propio de la empresa objeto de estudio.

4. Estructura de la propuesta

La propuesta toma como base las cuatro fases que componen la Pirámide de Cultura de Seguridad de Patankar y Sabin como se muestra en la Figura 25:

Figura 25: Fases de la propuesta para la mejora de Cultura de Seguridad y Salud en el Trabajo



Adaptado de: Patankar y Sabin (2010)

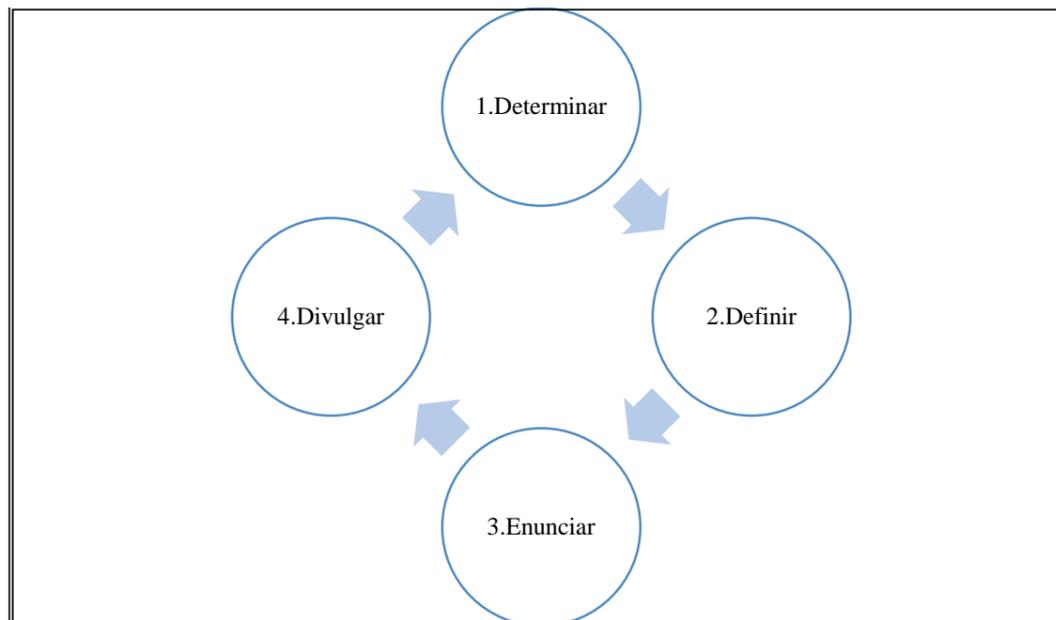
Por tanto, se proponen estrategias por medio de diferentes herramientas de gestión que permitan lograr los objetivos planteados para cada fase.

Es importante mencionar que para desarrollar una mejora en la actual cultura de SST de la empresa es necesario plantear un cambio organizacional en el que todos los trabajadores desde los directivos hasta los operarios se encuentren involucrados lo cual debe ser gestionado de manera progresiva desde los altos mandos hasta los operarios.

4.1 Valores de Seguridad

La construcción o mejora de una cultura de prevención debe iniciar por el compromiso de la gerencia, debido a que son ellos los que brindarán los recursos y herramientas necesarias para todo el proceso de cambio; en este sentido, la incorporación de los valores de seguridad en la cultura organizacional debería ser una prioridad para la empresa ABC. De esta manera, para integrar los valores de SST a los valores estratégicos de la empresa ABC se ha tomado como guía el proceso expuesto en el marco teórico, el cual se muestra en la Figura 26.

Figura 26: Proceso de formulación de valores



Adaptado de: Maestres (2015)

Como afirma Kannan y Sivasubramanian (2016) establecer valores relacionados a la seguridad permite fomentar una cultura de SST en la organización, debido a que logran identificar a todos los miembros que forman parte de la empresa en relación a la importancia de la misma. De acuerdo a lo expuesto, en primer lugar, se realizó una sesión a profundidad junto al Gerente y el Comité de SST (ver Anexo P) y con los resultados obtenidos se pudo determinar los valores de seguridad que serán integrados en el 2017, a la empresa, los cuales son los siguientes: Participación, Confianza y Responsabilidad.

En segundo lugar, se procedió a definir cada uno de ellos otorgándole un significado con la finalidad ser comprendidos por todos los miembros de la empresa.

➤ Participación: Se busca incentivar la participación e involucramiento de los trabajadores; así también es importante que se sientan identificados con la organización para que cooperen con el cambio hacia comportamientos seguros.

➤ Confianza en la Seguridad: Se relaciona con la comunicación de los peligros y riesgos existentes; además del rápido actuar de la gerencia para solucionarlos.

➤ Responsabilidad: No solo en el ámbito laboral, sino también responsabilidad en el uso adecuado de los materiales, herramientas de seguridad brindadas por la empresa, en general se puede entender como la responsabilidad para el cuidado de la persona.

Luego de ser definidos por la Gerencia y el Comité, se procederá a enunciarlos de forma escrita con la finalidad de que puedan ser incorporados en las prácticas y actividades diarias y sirvan como referente dentro de los comportamientos de los colaboradores. Finalmente, como menciona Arturo Arróspide, Gerente de Recursos Humanos de una empresa líder, ganadora del premio de excelencia de seguridad (comunicación personal, 22 de junio, 2016) los valores, previamente definidos y enunciados, deberán ser expuestos para todos los trabajadores y divulgados a través de mecanismos de comunicación fáciles de comprender por los miembros de la empresa.

4.2 Estrategias de Seguridad

Una vez establecidos los valores y tomando en cuenta los resultados del diagnóstico, se rediseñó el plan estratégico, el cual incluye establecer la misión, visión y los objetivos, bajo un enfoque de resaltar la seguridad como complemento esencial de las actividades de la organización.

De esta manera, como menciona Enz (2012) la misión se refiere al “qué hace” “para qué existe”, “cómo lo hace”, haciendo énfasis en el presente, mientras que la visión se enfoca en las motivaciones de la organización como de las personas que la conforman y busca responder a las preguntas del “porqué” y el “cómo” mediante las cuales se bosqueja el futuro de la organización con una visión enfocada en el crecimiento.

En la Tabla 11, se muestra la misión y visión diseñada junto al Comité de SST y la Gerencia en la sesión a profundidad (ver Anexo P)

Tabla 11: Nueva Misión y Visión de la empresa ABC

	Misión	Visión
1.1	“Brindar un servicio personalizado de teñido y acabado de productos textiles que cubran las exigencias del mercado con respecto a la calidad y entrega oportuna y las buenas prácticas en seguridad en el ámbito laboral.	“En 10 años, lograr una posición sólida en el mercado nacional, diversificando la gama de nuestros servicios, mejorando los procesos para ser más competitivos siempre considerando la seguridad dentro de las actividades”

Finalmente, los objetivos, los que hacen referencia a los propósitos que guían a la organización para la toma de acciones y están enmarcados en un espacio temporal (Enz, 2012);

de acuerdo a ello, pueden ser objetivos de corto plazo, los cuales abarcan el periodo de un año, por su parte, los objetivos de largo plazo cuya duración puede ser de 3 a 5 años (Enz, 2012).

Así mismo, para establecer los objetivos de cultura de seguridad en la empresa objeto de estudio, se empleó la información obtenida en el Taller Participativo en la que se utilizó la Matriz del Marco Lógico (ver Anexo Q), la cual es una herramienta que permite conocer, en primer lugar, las causas de los problemas y establecer objetivos, en base a cuatro principales criterios (Aldunate & Córdoba, 2011):

- Fin: Objeto de desarrollo
- Propósito: Objetivo General
- Componentes: Objetivos específicos
- Actividades: Acciones que se desarrollarán para cada objetivo específico.

Así, para la presente propuesta, se proponen indicadores para cada objetivo; así como también actividades que permitan su mejora y los responsables a cargo (ver Anexo V) matriz del marco lógico).

4.3 Estrategias

La estrategia de mejora del clima de SST se realizará de forma anual, para lo cual se tomarán en cuenta los objetivos planteados por el Comité de SST y el Gerente de la empresa.

Para elaborar la estrategia de mejora del clima se ha planteado un flujograma general y se ha tomado como referencia las respuestas obtenidas en las sesiones a profundidad (ver Anexo P).

Cabe añadir que de acuerdo a la entrevista que se tuvo con Ana María Beingolea, profesora de Gestión de Personas 2 de la Pontificia Universidad Católica del Perú (comunicación personal, 08 de junio, 2016) mencionó que las actividades deberían estar dirigidas por las autoridades de la organización y se debe buscar la participación de los miembros que conforman la misma, debido a que, por ser una mediana empresa del sector textil, el área de recursos humanos no está fuertemente consolidada. Por lo cual, se deberá asignar responsables en la empresa, quienes serán los encargados de desarrollar, comunicar y monitorear sobre los problemas o desviaciones que se podrían presentar en el proceso; además servirán de soporte a las acciones para que se pueda cumplir los objetivos planteados.

La estrategia se desarrollará tomando en cuenta los siguientes criterios:

- **Objetivo:** Mejorar el Clima de SST en la empresa ABC
- **Alcance:** Trabajadores de la empresa ABC de todas las áreas y jerarquías.
- **Responsables:**
 - Comité: Cabe precisar que como fase previa a la elaboración del programa se deberá realizar un diagnóstico del actual clima de SST. Posteriormente, diseñarán el programa, especificando las actividades para cada una de las variables, con un enfoque en los aspectos críticos o de mejora de acuerdo a los resultados de la encuesta; además, designarán responsables para cada una de las actividades, especificando los recursos necesarios e indicadores de monitoreo.
 - Gerente: Revisar y evaluar el programa, si este no es aprobado, se volverá a diseñar
 - Asistente de RRHH: Encargado de comprar los materiales necesarios para implementar las actividades
 - Encargado de Marketing: Realizar los diseños necesarios (afiches, trípticos, material informativo),
 - Responsables: Serán designados por el Comité para la implementación y monitoreo de las actividades y acciones para la mejora del Clima.

➤ **Procedimiento:**

Para lograr el objetivo general se han identificados objetivos específicos los cuales están agrupados en las variables diagnosticadas; por medio de ellos se desarrollarán actividades y acciones, las cuales se detallan en la fase de Clima de SST. Finalmente, el programa se especifica, además de las actividades a realizarse, la fase de cambio de valores, misión y visión.

La propuesta de mejora de la cultura de seguridad en la empresa ABC debe ser integral, por lo cual se requiere del apoyo y colaboración de todos los miembros, pues el éxito dependerá de su involucramiento y compromiso. Como señala Jasiulewicz-Kaczmarek et al. (2015), el involucramiento de todos los trabajadores debe ser un aspecto fundamental para el logro de los objetivos planteados.

Es importante mencionar que como en todo proceso de cambio se pueden presentar problemas asociados a las personas, procesos, tecnología, los que podrían afectar los objetivos y metas establecidos. Por tanto, para afrontar los factores negativos que podrían perjudicar el adecuado funcionamiento de las estrategias y técnicas planteadas, se propone la elaboración de una Matriz de Riesgos y pasos, esta herramienta permite medir el impacto y probabilidad de

ocurrencia de un evento que podría afectar lo establecido (Lledó & Rivarola, 2007). Este plan debe contener la categoría o tipo de riesgo que se podría presentar dentro del proceso, la descripción del mismo, su probabilidad y severidad de acuerdo a la magnitud y probabilidad de ocurrencia, la solución para el problema y finalmente, el responsable de controlar y monitorear su cumplimiento (ver Anexo R).

De esta manera, Rafael Roa, Ingeniero Industrial, especialista en Seguridad y Salud en el Trabajo (comunicación personal, 02 de agosto, 2016), menciona que un programa enfocado en la mejora de la SST deberá contar con un plan de contingencias, el cual logre identificar los principales riesgos que se puedan presentar en el trascurso del problema; así como también cuantificarlos y poder adoptar acciones de contingencia a las que se requiere designar un responsable encargado de implementar y/o monitorear el plan de ser necesario.

Por medio de la Matriz de Riesgos (ver anexo R), en donde se miden los riesgos de la propuesta por medio de dos ejes; por un lado, la probabilidad de ocurrencia y, por otro lado, la severidad del impacto que puede causar la materialización del mismo, en donde se identifican cuatro perspectivas del riesgo (Kieffer, 2015).

4.4 Clima de SST

Teniendo en cuenta los objetivos y estrategias desarrollados en conjunto con las autoridades de la empresa ABC a continuación se desarrollan actividades para cada una de las variables identificadas del clima de SST, las que tendrán un objetivo, alcance, responsables y procedimiento a realizar. Es importante mencionar que muchas de las actividades se realizan actualmente en la empresa como parte de su cultura como el trabajador del mes, charlas semanales de logro de objetivos, periódico mural; así, la estructura actual se le están agregando criterios enfocados en la importancia de la seguridad. Finalmente, todas las actividades propuestas fueron validadas con la gerencia y el comité para conocer la viabilidad de las mismas respecto a recursos económicos, así como de horas hombre.

De esta manera, la estructura de la fase del Clima de SST será el siguiente:

- Plan de Comunicación
- Plan de Participación
- Plan de Liderazgo
- Plan de Aprendizaje

Se ha diseñado el siguiente esquema para el desarrollo de las mejoras de las variables más importantes que componen el Clima de SST.

Objetivos de corto y largo plazo: Por medio de una sesión a profundidad (ver Anexo P), en donde se mostró los resultados obtenidos respecto al Clima de SST en el cual se identificaron los puntos críticos de las variables, el Comité de SST y el Gerente, establecieron los objetivos de corto y largo plazo para cada una de las variables identificadas.

Responsables: Serán los encargados de planear, diseñar, implementar y controlar las actividades a realizarse, por lo cual es importante que se definan sus funciones.

Procedimiento: El cual abarca el desarrollo de las actividades propuestas, en donde se deberá detallar las tareas, recursos y procedimientos necesarios para llevarlas a cabo.

Evaluación de objetivos: Se deberá establecer mecanismos de seguimiento de los objetivos planteados de forma continua para lograr el resultado esperado

Tomando en cuenta los resultados de las encuestas y entrevistas realizadas a todo el personal de la empresa ABC se establecieron las variables que requieren un mayor refuerzo para desarrollar diferentes actividades en las que puedan mejorar su actual efectividad.

1. Comunicación

➤ **Objetivos de corto:**

- Mejorar los mecanismos de comunicación para transmitir la información de SST a los miembros de la empresa.

Tabla 12: Comunicación-Actividad 1

Actividad		Responsable
1.1	Difundir afiches y material informativo relacionados a la importancia de la seguridad en el ámbito laboral.	Encargado de Marketing

➤ **Responsables:**

- Encargado de Marketing: Implementar y monitorear la actividad, la cual incluye coordinar con el personal de RRHH para obtener los recursos necesarios, realizar el diseño del material publicitario, hacer el seguimiento y control de acuerdo a lo establecido en el cronograma.
- Asistente de RRHH: Realizar las compras necesarias.
- Comité de SST: Aprobar los diseños y la compra del material.
- Supervisores de Turno: Encargados de repartir los afiches, trípticos y material informativo a cada uno de los trabajadores de turno

➤ **Recursos:**

- Cotización y compra de material informativo (cada 3 meses)
- Horas hombre por el tiempo del personal involucrado.

➤ **Procedimiento:**

La actividad se realizará cada tres meses (ver Anexo Q), el responsable será el Encargado de Marketing, quien recepcionará el programa de comunicación elaborado por el Comité. De acuerdo a lo especificado, si se requiere material informativo, el Encargado de Marketing elaborará el diseño de los mismos, el que será revisado y aprobado por el Comité (ver Anexo S). Una vez aprobado, el Asistente de RRHH cotizará con diversos proveedores la impresión gráfica del material requerido, la cotización será revisada y aprobada por el Comité de SST; con la aprobación requerida, el Asistente de RRHH generará la orden de compra y comprará un ciento de afiches plastificados, los cuales serán repartidos por los Supervisores de turno a cada uno de los miembros de las empresas de acuerdo a las fechas señaladas en el programa. Finalmente, el encargado de Marketing realizará el monitoreo correspondiente para asegurarse de que todos los trabajadores hayan recibido los volantes. Cabe precisar que, según lo recabado en la encuesta, se determinó que la mayoría de los trabajadores prefiere recibir la información mediante volantes y afiches llamativos por lo cual se propone difundir estos materiales a todos los trabajadores en el que se resalte la importancia de la seguridad no solo en el ámbito laboral sino relacionado a aspectos personales del trabajador como una motivación importante para trabajar seguro.

Como señala Raines (2011), durante el proceso de cambio, la comunicación se deberá dar entre todos los niveles de manera puntual y entendible, es por ello que esta deberá ser transversal a todas las fases y etapas del proceso del cambio cultural para la mejora de la SST. Cabe precisar que, de acuerdo a la entrevista con Teófilo Huamán, Representante de la Federación Textil del Perú y Director Ejecutivo de Coordinadora Interfederal de Salud (CIS) (comunicación personal,

14 de julio, 2016) se mencionó la importancia de emplear mecanismos de comunicación para mantener al trabajador informado respecto a la importancia de la SST. Para lo cual, desde su experiencia como ex-trabajador de diferentes empresas textiles, comenta que al ser los trabajadores de planta, personal operario con estudios secundarios es importante que los medios de transmisión de información sean los más visuales posibles, con frases cortas e impactantes y en las cuales se empleen los gustos personales así como involucrar al entorno familiar como principal motivación para trabajar seguro.

Tabla 13: Comunicación-Actividad 2

Actividad		Responsable
1.2	Desarrollar un panel informativo relacionando la importancia de la Seguridad en la empresa.	Asistente de RRHH

➤ **Responsables:**

- Asistente de RRHH: Responsable de la implementación y monitoreo de la actividad, la cual incluye obtener los recursos necesarios, hacer el seguimiento y control de acuerdo a lo establecido en el cronograma.
- Encargado de Marketing: Realizar el diseño del material publicitario,
- Comité de SST: Aprobar los diseños y compra de recursos.

➤ **Recursos:**

- Materiales de oficina (hojas bond, tijeras, goma, etc.)
- Horas hombre por el tiempo del personal involucrado.

➤ **Procedimiento:**

El responsable de la actividad será el Asistente de RRHH, quien es el que recepcionará el programa de comunicación, el cual contiene el diseño de las divisiones del panel informativo; cabe precisar que si bien la empresa cuenta con un panel, este se enfoca en brindar información relacionada a las actividades de integración, el trabajador del mes, cumpleaños de todos los trabajadores, noticias de la actualidad, entre otros, por lo cual se propone que la mitad del panel sea empleado para brindar información sobre la importancia de la prevención. Además, el Asistente de RRHH comprará los recursos necesarios como papelería y material de oficina; con

todo ello, el Encargado de Marketing diseñará el material para cada sección, para lo cual pasará por una revisión previa por parte del Comité. Una vez aprobado, el Encargado de Marketing imprimirá el material con el diseño aceptado. Finalmente, el Asistente de RRHH elabora el panel, el cual incluye colocar el material de acuerdo a las secciones establecidas; además, realizará la revisión y actualización mensual (ver Anexo Q).

Según la entrevista realizada a Nitzia Rojas (comunicación personal, 22 de julio, 2016), Jefa de Seguridad y Salud Ocupacional de una empresa líder en el desarrollo de una cultura de seguridad del sector siderúrgico, comenta que el uso de un panel informativo ayuda a comunicar y concientizar a los trabajadores sobre diferentes temas relacionados a la SST; además menciona que dentro de los principales temas a tratar deben enfocarse en informar sobre los tipos de riesgos a los que los colaboradores están expuestos, el correcto uso y la importancia de los EPP y la relevancia de la participación en las capacitaciones y simulacros; asimismo, comenta que los paneles informativos deben ser actualizados periódicamente y deben emplearse como un medio para comunicar los valores y políticas de SST así como los avances y mejoras del comité en la materia de las diferentes estrategias que se vengán implementando. Finalmente, señala que dentro de los beneficios que ha generado el elaborar un panel en la empresa es personal más informado y comprometido con el desarrollo de una cultura de SST en la empresa.

Tabla 14: Comunicación-Actividad 3

Actividad		Responsable
1.3	Encuesta de Clima de SST	Miembro de Comité de SST

➤ **Responsables:**

- Miembro del Comité de SST: Entregar los requerimientos, procesar la información recabada en la encuesta, comunicar los resultados a cada uno de los responsables, realizar las modificaciones requeridas.
- Asistente de RRHH: Comprar recursos necesarios para la elaboración de la encuesta (papelería, tinta)
- Encargado de Marketing: Diseñar la encuesta.
- Comité de SST: Revisar y aprobar el diseño.
- Supervisor (es): Administrar la encuesta a los trabajadores de turno.

➤ **Recursos:**

- Material de oficina (papelería, tinta para impresión, etc.)
- Horas hombre por el tiempo del personal involucrado.

➤ **Procedimiento:**

La encuesta de clima se realizará cada cuatro meses a todos los trabajadores de la empresa para conocer su percepción de la seguridad (ver Anexo Q). El responsable de la actividad será un miembro del Comité de SST, el cual se irá rotando cada mes, quien entregará las preguntas y las divisiones requeridas de acuerdo a lo establecido previamente por el Comité (ver Anexo T). Por su parte, el Asistente de RRHH comprará los recursos necesarios para la elaboración del mismo; por otro lado, el Encargado de Marketing realizará el diseño de la encuesta, de acuerdo a las divisiones; posteriormente, será revisado y aprobado por el Comité. El encargado de Marketing imprimirá y entregará las encuestas a los Supervisores, quienes la administrarán a todos los trabajadores del turno, una vez terminada la encuesta, cada supervisor entregará los reportes al miembro del Comité responsable de la actividad quien procederá a analizar la información obtenida e identificar puntos de mejora; finalmente, comunicará los resultados a cada responsable de las diferentes actividades para su mejora.

En este sentido, según lo conversado Julio Cruz, Sub gerente de Seguridad Integral, de una empresa líder, ganadora del premio “Piensa, actúa, vive seguro” , (comunicación personal, 05 de agosto, 2016) menciona que para poder conocer en qué medida las actuales prácticas de seguridad están siendo efectivas es necesario utilizar mecanismos de medición como una encuesta, de forma periódica, en la que se conozca la percepción de los trabajadores sobre las mismas y a partir de ahí poder establecer mejoras. Asimismo, comenta que los beneficios que ha generado en la empresa en la que labora son que el personal se siente más involucrado en las prácticas de seguridad realizadas, ya que sus opiniones son tomadas en cuenta y que hay un mayor control y monitoreo de las mismas.

2. Participación

Objetivo de corto:

- Implementar actividades relacionadas a la SST que permita un mayor involucramiento y participación de los miembros de la empresa.

De acuerdo a lo señalado, en las siguientes líneas se explican las actividades propuestas para que la empresa ABC las incorpore con el objetivo de comprometer e involucrar al personal en las actividades en materia de SST:

Tabla 15: Participación-Actividad 1

Actividad		Responsable
2.1.	Implementar un “buzón del aporte” respecto a las prácticas de SST (capacitaciones, actividades, clima SST, oportunidades de mejora)	Jefe de Laboratorio

➤ **Responsables:**

- Jefe de Laboratorio: Encargado de implementar, recoger y recibir reportes, y monitorear el buzón de sugerencia.
 - Asistente de RRHH: Comprar los recursos necesarios para la implementación del buzón, colocar los comunicados en el panel informativo.
 - Encargado de Marketing: Diseñar el formato de quejas y sugerencias, comunicar la ejecución de la sugerencia elegida.
 - Comité de SST: Revisar y aprobar el diseño, elegir el aporte o queja de mayor urgencia, aprobar el aporte por implementación de sugerencia o mejora
- Trabajadores: Registrar queja, reclamo o sugerencia.

➤ **Recursos:**

- Buzón de sugerencias de acrílico
- Material de oficina (hojas bond, tinta, etc.)
- Presupuesto adicional para implementar la sugerencia o resolver la queja
- Horas hombre por el tiempo del personal involucrado.

➤ **Procedimiento:**

El proceso se realizará bimestralmente (ver Anexo Q). Inicia cuando el Jefe de Laboratorio, responsable de la actividad, recepcionará el programa de participación, si se necesitan recursos el Asistente de RRHH realiza las compras necesarias, para la implementación del mismo se requiere comprar un buzón de acero con papelería; posteriormente, solo se requerirá la compra de papelería cuando sea necesario. Luego de ello, el encargado de Marketing diseña el formato de queja o sugerencia, el cual es revisado y aprobado por el Comité de SST. Una vez aprobado, el Encargado de Marketing emitirá un comunicado sobre el proceso de registro de las quejas o sugerencias en las cuales se debe especificar que la ejecución de las sugerencias no debe ser mayor a treinta minutos; por su parte, el Asistente de RRHH colocará el comunicado del uso del buzón en el panel informativo. Así, con todos los recursos, el Jefe de Laboratorio colocará el buzón junto a las hojas del formato y el proceso para el registro en un lugar estratégico. Una vez implementado, los trabajadores podrán realizar sus quejas o sugerencias, las cuales serán recogidas y monitoreadas, cada tres meses, por el Jefe de Laboratorio, quien las listará por orden de importancia. Posteriormente, las enviará al Comité, quien será el encargado de elegir la sugerencia más innovadora o tomar acciones respecto a las quejas presentadas; además, si se requieren recursos se determinará la viabilidad de la implementación, de acuerdo al presupuesto establecido. Finalmente, el Jefe de Laboratorio será el responsable de que las sugerencias o quejas se materialicen; además de realizar el monitoreo constante.

De acuerdo a lo mencionado, Efraín Quicaña, Coordinador nacional del Programa “*Sustaining Competitive and Responsible Enterprises*” (SCORE) de la OIT (comunicación personal, 02 de junio 2016) menciona que el buzón de sugerencias ha sido implementado exitosamente dentro del programa para empresas de diferentes rubros con el objetivo de incrementar la cooperación y participación de los trabajadores en SST, ya que lo consideran un valor fundamental en las organizaciones; para lograrlo, afirma que es necesario establecer un cronograma con responsables encargados de revisar, implementar y monitorear las quejas y/o aportes realizados por los trabajadores. Además, afirma que un buzón de sugerencias debe buscar canalizar las opiniones y aportes de los trabajadores los que permitan resolver los problemas de manera oportuna; con ello se podrá mejorar la comunicación recíproca y permite que los trabajadores se identifiquen y sientan que sus opiniones son valoradas por la empresa.

Tabla 16: Participación-Actividad 2

Actividad		Responsable
2.2	Lema de Seguridad	Supervisor (es)

➤ **Responsables:**

- Supervisores de turno: Implementar y guiar el “*brainstorming*” o lluvia de ideas.
- Asistente de RRHH: Comprar los recursos necesarios para la actividad.
- Trabajadores: Aportar con ideas innovadoras.
- Comité de SST: Recepcionar los lemas y elegir el lema ganador.
- Encargado de Marketing: Diseñar y añadir el lema ganador para todo el material informativo.

➤ **Recursos:**

- Material de oficina (papelógrafos, plumones, goma, etc.)
- Horas hombre por el tiempo del personal involucrado.

➤ **Procedimiento:**

El concurso para armar un lema de la empresa tendrá la duración de un año (ver Anexo Q), los responsables serán los supervisores de todos los turnos quienes recibirán las bases para la realización de la actividad. Si se acabaron los recursos para llevar a cabo la actividad, el Asistente de RRHH comprará y proporcionará el material necesario; asimismo, realizará la compra del premio a entregar al trabajador cuyo lema resulte ganador. Los supervisores explicarán la dinámica y guiarán la actividad para lo cual se propone la herramienta del “*brainstorming*” o lluvia de ideas, con una duración de 30 minutos, en donde cada Supervisor, elegirá a un trabajador para que redacte las ideas de sus compañeros y la suya en un papelógrafo. Posteriormente, el Comité recepcionará el listado de ideas y elegirá el lema ganador el cual recibirá un premio frente a sus compañeros al finalizar la elección. Finalmente, el lema pasará al Encargado de Marketing,

quién diseñará el lema y lo incorporará en la documentación requerida cual será implementado por la empresa para el periodo de un año.

Respecto a ello, Javier Pradera, Master en Prevención de Riesgos y miembro de la Asociación Peruana de Prevención de Riesgos Laborales (APDR) (comunicación personal, 17 de junio, 2016) comenta que desarrollar un lema de seguridad empresarial genera un sentido de identificación e involucramiento entre todos los miembros de la organización. Este debe ser considerado de alto impacto, motivador, en el que se utilicen frases cortas y con palabras que rimen; un lema con estas características será de fácil recordación por los trabajadores. Además, menciona que es importante motivar al personal para que participen y se debe buscar el reconocimiento frente a compañeros por medio de concursos y actividades dinámicas que busquen su integración.

Por su parte, Guido Bravo, profesor de Taller de Habilidades en la Pontificia Universidad Católica del Perú, con experiencia en Consultoría en desarrollo organizacional (comunicación personal, 02 de julio, 2016) sugiere que para propiciar las participación dentro de una empresa, se requiere implementar o reestructurar actividades, en las cuales se utilicen herramientas de participación como es el “*brainstorming*” o lluvia de ideas, la cual tiene como finalidad crear un ambiente participativo, en donde todos los trabajadores puedan aportar para brindar soluciones específicas a un problema.

3. Liderazgo

Objetivos de corto y largo plazo:

Incrementar la motivación de trabajadores y líderes respecto a actividades de SST.

Tabla 17: Liderazgo-Actividad 1

Actividad		Responsable
3.1	Reconocer al líder más proactivo	Encargado de RRHH

➤ Responsables:

- Encargado de RRHH: Comunicar los criterios para la elección del líder más proactivo, analizar las encuestas de clima, elegir al líder ganador, premiar y reconocer frente a compañeros.

- Asistente de RRHH: Actualizar el panel con la información requerida, cotizar, comprar y entregar los premios.
- Encargado de Marketing: Diseñar y emitir los criterios de elección y el diploma de reconocimiento.
- Comité de SST: Revisar la cotización y aprobar la compra.

➤ **Recursos:**

- Material de oficina (hojas bond, goma, tijera, etc.)
- Premios
- Horas hombre por el tiempo del personal involucrado.

➤ **Procedimiento:**

Para que los líderes, jefes y supervisores, den el ejemplo, deben ser motivados con diplomas al líder que presente mayor interés por desarrollar y velar por la seguridad en el ambiente de trabajo, el cual será elegido en consenso por los mismos trabajadores. De esta manera, se sentirían reconocidos y valorados.

La actividad se realizará de forma anual (ver Anexo Q), el Encargado de RRHH recibirá el programa y comunicará a los jefes y supervisores los criterios para la elección del líder más proactivo, los cuales tendrán duración de un año. Con los criterios establecidos, el Encargado de Marketing, diseñará el comunicado. Por su parte, el Asistente de RRHH colocará los criterios de elección en el panel informativo para que los puestos medios conozcan las bases del concurso. Pasado el tiempo pactado, el Comité de SST analizará las encuestas de clima para poder elegir al líder que obtuvo un mayor puntaje respecto al uso de EPP, a la asistencia a las charlas o capacitaciones, participar en las actividades realizadas por la empresa en materia de seguridad y salud en el trabajo entre otros criterios. Luego de ello, el Encargado de Marketing diseñará el diploma; por su parte, el Asistente de RRHH cotizará la compra de un curso en un instituto técnico y el Comité aprobará la compra de acuerdo al presupuesto establecido. Finalmente, el Encargado de RRHH entregará el reconocimiento de manera pública, al jefe o supervisor ganador; además, el Asistente de RRHH colocará la foto del líder más proactivo en el panel informativo.

Según Mag. Arnaldi Paredes (comunicación personal, 06 de junio, 2016) profesor del curso de Gestión de Personas 1 de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP y líder de proyectos de clima laboral el cual comenta sobre la relevancia de motivar a los jefes y puestos medios a través de reconocimientos para que así ellos se esfuercen por mejorar la seguridad en el

centro de labores y sean el ejemplo para los trabajadores. Por ello, menciona que los reconocimientos hacia los líderes deben ser del interés de los mismos, para que ellos puedan

Tabla 18: Liderazgo-Actividad 2

Actividad		Responsable
3.2	Trabajador más seguro	Jefe de Planta

➤ **Responsables:**

- Jefe de Planta: Comunicar a los trabajadores las modificaciones en los criterios, premiar y monitorear la actividad
- Encargado de Marketing: Diseñar el comunicado con las bases de la elección, diseñar el reconocimiento (diploma)
- Asistente de RRHH: Colocar y modificar la documentación requerida en el panel informativo y comprar premios establecidos.
- Supervisores de turno: Entregar los reportes de comportamiento de los trabajadores que tienen a cargo.

➤ **Recursos:**

- Material de oficina (paquete de hojas bond, goma, entre otros)
- Horas hombre por el tiempo del personal involucrado.

➤ **Procedimiento:**

Actualmente, la empresa ABC reconoce al trabajador del mes pegando la respectiva fotografía en el panel de la empresa; no obstante, los criterios se basan en la producción realizada y el mantenimiento y limpieza del centro de labores. Debido a ello, se propone que, dentro de los actuales lineamientos para reconocer al trabajador del mes se incluyan los criterios relacionados a las buenas prácticas en seguridad y salud en el trabajo. Asimismo, la empresa ABC brinda al final de año un bono por producción a los trabajadores que hayan logrado la meta planteada; por ello, a la entrega del bono en mención deben integrarse las buenas prácticas en SST en la

organización. El objetivo de esta actividad es influir y crear un hábito en los trabajadores hacia comportamientos seguros y así trabajen con eficiencia, además considerando la seguridad como complemento esencial de sus actividades laborales.

Esta actividad se realizará de forma mensual (ver Anexo Q), el responsable será el Jefe de Planta, quien será el encargado de recepcionar el programa de liderazgo; luego de ello, el Encargado de Marketing diseñará un documento con las bases de la elección; por su parte, el Asistente de RRHH colocará el comunicado en el panel informativo para que todos los trabajadores puedan conocer el cambio realizado, el cual tendrá una duración de un año. Al finalizar el mes los supervisores entregarán los reportes de comportamiento obtenidos de la lista de verificación de comportamientos, los cuales serán analizados por el Jefe de Planta, quien elegirá al trabajador del mes de acuerdo a los resultados del reporte de comportamientos; luego de ello, el Encargado de Marketing diseña el diploma. El Jefe de Planta realiza el reconocimiento de manera pública del ganador y el Asistente de RRHH modifica la foto del nuevo empleado del mes en el panel informativo. Al final del año, se premiará al trabajador más seguro con un bono el cual se entregará de acuerdo a los actuales criterios de “trabajador del mes” en conjunto con los criterios y reportes del comportamiento seguro.

De esta manera, como menciona Mario Yika, psicólogo ocupacional de la PUCP (comunicación personal, 11 de junio, 2016) es importante desarrollar mecanismos de reconocimiento mediante los cuales los trabajadores desarrollen conductas seguras al laborar. Asimismo, menciona la importancia de reconocer frente a compañeros y de incorporar los lineamientos de seguridad a los actuales lineamientos de reconocimiento que se desarrollen en las organizaciones.

4. Aprendizaje

- **Objetivos de corto y largo plazo:**
 - Mejorar las técnicas de capacitación para incrementar los actos seguros en los trabajadores.

Tabla 19: Aprendizaje-Actividad 1

Actividad		Responsable
4.1	Inducción cultura de SST	Encargado de RRHH

➤ **Responsables:**

- Encargado de RRHH: Inducir a los nuevos trabajadores en la cultura de SST.
- Encargado de Marketing: Diseñar los trípticos y material necesario de acuerdo a las especificaciones requeridas.
- Asistente de RRHH: Comprar y proveer los materiales y recursos necesarios.
- Comité de SST: Validar el material informativo realizado y aprobar la compra de material.

➤ **Recursos:**

- Compra de material para inducción
- Horas hombre por el tiempo del personal involucrado.
- La empresa asumirá el costo de las inducciones

➤ **Procedimiento:**

La inducción cultural se realizará cada cuatro meses a los trabajadores nuevos con una duración de media hora aproximadamente (ver Anexo Q), en donde el Encargado de RRHH será el que lleve a cabo las actividades de acuerdo los requerimientos diseñados por el Comité. Es importante que, además de inducir a los trabajadores en los procedimientos necesarios para desarrollar sus labores diarias, estas deberán tener un enfoque en el cambio cultural en seguridad. Para elaborar las inducciones es necesario contar con los recursos necesarios como son los trípticos y material informativo, si se requiere realizar la compra del material (trípticos, dípticos) el encargado de Marketing elaborará el diseño, el cual será aprobado por el Comité de SST. Con el diseño realizado, el Asistente de RRHH cotizará con diferentes proveedores la cantidad necesaria para la impresión gráfica del material, la cotización será revisada y aprobada por el Comité. Una vez aprobado, se procede a comprar el material, el que se será entregado al

Encargado de RRHH para que realice la inducción, quien previamente citará a los nuevos trabajadores para que asistan a la misma, en donde se explicará sobre la importancia de laborar en condiciones seguras, la prevención de accidentes, los beneficios de la mejora del clima de SST en la empresa, el cronograma de actividades a realizarse en el transcurso del año y la importancia del cumplimiento de las normas establecidas en el SG-SST; además, se proyectará un video, el que será diseñado por el Encargado de Marketing y se entregará el material informativo necesario. Al cierre de la inducción, el responsable de la actividad, realizará una pequeña encuesta para poder monitorear la efectividad de la misma.

Al respecto, Arturo Arróspide, Gerente de Recursos Humanos de una empresa líder, ganadora del premio de excelencia de seguridad (comunicación personal, 22 de junio, 2016) menciona que la seguridad deberá estar presente en toda la organización, por lo cual es necesario que los trabajadores, al incorporarse en la empresa, conozcan la importancia de la misma y la prioridad que da la organización a mantener y brindar las condiciones necesarias para sus labores; el entrevistado menciona que ello contribuirá a generar un mejor ambiente laboral, personal comprometido y con mayores conocimientos sobre la importancia de trabajar seguro; además, se requiere emplear mecanismos más didácticos en las inducciones ya que es una manera amigable de transmitir la información de SST y que el trabajador realmente aprenda.

Tabla 20: Aprendizaje-Actividad 2

Actividad		Responsable
4.2	Charlas de cinco minutos utilizando herramientas lúdicas	Supervisor (es)

➤ **Responsables:**

- Supervisor (es): Realizar y guiar las charlas de cinco minutos.
- Asistente de RRHH: Comprar y proporcionar los materiales y herramientas lúdicas.
- Comité de SST: Aprobar la compra de los materiales.

➤ **Recursos:**

- Material lúdico para realizar charla de inducción.
- Horas hombre por el tiempo del personal involucrado.

➤ **Procedimiento:**

La actividad se realizará 1 vez por semana, con una duración de 5 minutos (ver Anexo Q). El Supervisor de cada turno recibirá las bases para la realización de las charlas y serán los encargados de llevarlas a cabo, cabe resaltar que estas se vienen implementado en la empresa en donde se informa temas de producción, cumplimiento y procedimientos, por lo cual se propone que adicionalmente a ellas se informe sobre la importancia de la seguridad dentro de las labores diarias utilizando herramientas lúdicas como medio de enseñanza y recordación como por ejemplo charlas con tarjetas, juegos de mesa, entre otros. Por su parte, el Asistente de RRHH cotiza y proporciona los materiales y material lúdico de acuerdo a los requerimientos y el Comité de SST será el que apruebe la compra, para lo cual dispondrán de un presupuesto especial, en el que se designará un porcentaje para cada una de las actividades que requieran compras adicionales a lo presupuestado. Luego de ello, los Supervisores explican el procedimiento a todos los trabajadores y guían la dinámica. Finalmente, los supervisores realizan el monitoreo de la actividad de acuerdo a los resultados de la encuesta mensual de Clima de SST.

Las capacitaciones deben tener como finalidad el poder desarrollar en los miembros de la empresa una actitud positiva hacia las medidas de seguridad que se realizan en una organización. Así, como menciona Vecchio-Sadus y Griffiths (2004), los trabajadores que generan habilidades son los que cuentan con los conocimientos y el entrenamiento adecuado en materia de SST y pueden tener conductas más seguras al realizar sus labores.

Es importante mencionar que un gran porcentaje de los trabajadores de la empresa ABC cuenta con estudios secundarios; además, de acuerdo a los resultados del diagnóstico, se puede comprobar que la mayoría de ellos considera que no ha interiorizado la importancia de las capacitaciones brindadas como parte de sus labores diarias, lo cual se puede comprobar con las notas registradas en las evaluaciones de las mismas. De acuerdo a lo mencionado por Pablo Pinto, Consultor de Seguridad y Salud en el trabajo en Ludo Prevención, empresa dedicada a brindar herramientas lúdicas para prevenir incidentes accidentes y enfermedades laborales, (comunicación personal, 06 de julio, 2016) comenta que para lograr una mayor comprensión e interiorización de las capacitaciones estas deberían ser abordadas con métodos más didácticos utilizando técnicas y herramientas lúdicas, las cuales se enfoquen en el trabajo en equipos, en donde se puedan debatir y resolver problemas relacionados a la seguridad. Finalmente, afirma que realizar charlas de cinco minutos resulta ser una forma efectiva de que el trabajador pueda aprender y si se incorporan herramientas lúdicas, el aprendizaje será mayor y se evitará las técnicas tradicionales.

4.5 Desempeño de Seguridad

Finalmente, para monitorear el desempeño de los trabajadores, los cuales se reflejan en los comportamientos, se plantearon objetivos y se establecieron indicadores para la mejora de los mismos (ver Anexo V). Por su parte se designó a los supervisores de turno como los responsables de llevar a cabo el proceso de observaciones correspondientes, cabe precisar que dentro de sus funciones se encuentra la de realizar el monitoreo de los procesos de teñido y acabado, por lo cual, adicionalmente a ello, serán los encargados de observar las conductas de todos los trabajadores tanto operarios del área de teñido, acabado, sub-proceso de laboratorio y personal administrativo. Así mismo, teniendo en cuenta el diagnóstico realizado para identificar los comportamientos inseguros que presentan actualmente los trabajadores de la empresa ABC, además de los objetivos planteados, las autoridades; es decir, el Comité junto a la gerencia deberán preparar una lista de verificación de comportamientos en los cuales se establezca por un lado los comportamientos seguros esperados al implementar las actividades para la mejora del Clima de SST; por otro lado, los comportamientos inseguros identificando las áreas críticas para tener un mayor enfoque en ellas.

Para que los supervisores lleven a cabo las observaciones conductuales, es necesario que se les brinde una capacitación en donde se les comunique los objetivos de esta actividad; así como también el proceso para la realización del mismo (ver Anexo Q) Es importante señalar que las observaciones conductuales no se deberían quedar registradas; sino, por lo contrario, se requiere que se tomen acciones pertinentes para el cambio de comportamientos inseguros y el refuerzo de comportamientos seguros. Por lo cual, el *feedback* o retroalimentación por parte de los supervisores deberá ser permanente al proceso de observación, cabe señalar que de acuerdo a la entrevista con Nitzia Rojas, Jefa de Seguridad y Salud Ocupacional de una empresa líder del sector siderúrgico (comunicación personal, 22 de julio, 2016) menciona que es importante brindar retroalimentación constante a los trabajadores para que puedan identificar conductas inseguras y, a través de ella, mejorar hacia conductas seguras. De la misma manera, la entrevistada comenta la relevancia de que los jefes y supervisores de turno brinden un ambiente de confianza para que los trabajadores puedan conversar abiertamente en materia de seguridad y salud en el trabajo.

Finalmente, se deberá realizar un monitoreo de lo hallado en las observaciones; de acuerdo a ello, la lista de verificación deberá ser revisada y actualizada cada cierto tiempo, teniendo en cuenta las necesidades y los objetivos planteados.

5. Impactos económicos

A continuación, se detallarán los costos que podría implicar la implementación de la propuesta comparándolos con los diferentes tipos de impactos negativos que le pueda generar la no prevención de los peligros y riesgos que presenta la empresa objeto de estudio.

1.1. Costos de propuesta

Una vez implementadas las fases de valores y estrategias para la empresa ABC se procedió a costear las estrategias por variable a desarrollar en la fase de clima de SST las cuales implican costos tanto materiales como humanos por el tiempo que puedan aportar para el desarrollo de las diferentes actividades. Cabe señalar que, en las actividades del clima en las que participa el Comité de SST no se está considerando el costo de horas hombre debido a que, según lo establecido por ley, el Comité de SST debe contar con una licencia equivalente a 30 días para el correcto desempeño de sus funciones dentro de las cuales se encontraría el desarrollo de las actividades. De esta manera, en la Tabla 21 se presentan los costos totales anuales que implicaría la implementación de la mejora.

Tabla 21: Costos totales de la propuesta de mejora

COSTEO DE LA PROPUESTA ANUAL				
Variable	Actividad	Tipo de recurso: material	Tipo de recurso: personal	Costo Total S/.
		Costo material S/.	Costo personal S/.	
Comunicación	Material informativo(afiches)	200.00	69.27	269.27
	Panel informativo	28.00	92.82	120.82
	Encuesta de Clima de SST	60.00	42.64	102.64
	Sub Total			492.73
Participación	Buzón del aporte	150.00	121.35	271.35
	Lema de Seguridad	54.50	85.40	139.90
	Sub Total			411.24
Liderazgo	Lider Proactivo	250.00	12.65	262.65
	Trabajador más seguro	0.00	210.03	210.03
	Sub Total			472.67
Aprendizaje	Inducción cultural	165.00	20.66	185.66
	Charla de cinco minutos	90.00	161.84	251.84
	Sub Total			437.50
Gastos comunes para todas las actividades	Material de oficina (papel bond, tinta impresora, lapiceros, contingencias, etc)	384.00	0.00	384.00
Costo total				2,198.14

Como se muestra en la Tabla 21 se están considerando las actividades desarrolladas en la propuesta por cada variable identificada para la mejora del clima de SST. De esta manera, se han desglosado el detalle de cada actividad, los costos unitarios de cada de una de ellas, el tiempo demandado y el costo de la participación de cada trabajador por actividad, así como la

periodicidad con la que se realizarán en el año y en base a ello se pudo calcular el monto aproximado a desembolsar para la implementación de la misma.

Asimismo, como se mencionó anteriormente, muchas de las actividades propuestas ya se realizan actualmente en la empresa, dentro del marco de su cultura organizacional, como el reconocimiento al trabajador del mes, periódico mural y las charlas semanales; por ello, es importante mencionar que en muchas de las actividades propuestas no se están cuantificando los costos por materiales u horas hombre, debido a que solo se estarían agregando criterios relacionados a la mejora de la cultura de seguridad para su elección.

Así, en la Tabla 21 se sintetiza el presupuesto aproximado a asignar anualmente para el desarrollo de las diferentes actividades para la mejora. Es importante precisar que dicho monto no implicaría un desembolso considerable de dinero el que, además, fue aprobado y, según comenta el gerente general, puede ser cubierto dentro del presupuesto que la empresa maneja anualmente tomando en cuenta los costos en los que se puede incurrir por no desarrollar una cultura de prevención los cuales serán explicados a mayor detalle a continuación.

1.2. Costos de no prevención

Con el objetivo de comprobar la viabilidad de la propuesta, se analizaron los costos que implica la no prevención; por lo cual, tomando en cuenta la teoría de costos, estos se han clasificado en tangibles e intangibles. Por un lado, se ha valorado el costo de los tangibles con la información recogida en el diagnóstico; además, por medio de la revisión de literatura y a través de una entrevista a Julio Gamero, especialista en empleo y derechos laborales de la OIT (comunicación personal, 06 de noviembre de 2016) tomando como base el “Estudio sobre los costos directos e indirectos de la siniestralidad laboral en el Perú, 2013” (Gamero, 2014).

Los recabado sirvió para poder construir los costos en los que incurriría la empresa por concepto de no prevención, los cuales fueron adaptados a las características de la empresa objeto de estudio (ver Anexo U). De acuerdo a lo expuesto, para la evaluación se tomó como base el costo de un accidente de tipo incapacitante; es decir, aquel que requiere atención médica y descanso. En la Tabla 22, se muestran los costos tangibles de la no prevención.

Tabla 22: Impacto tangible de la no prevención para la empresa ABC

Tipo de costo	Factores	Costo Total
Tangibles	Sanciones	17,775
	Costos de materiales	14,822
	Gastos generales	414
	Tiempo perdido	250,08
Total de no prevención		33,011

- **Sanciones**

Según la entrevista realizada a la Ing. Mayda Heredia, especialista en Seguridad y Salud en el Trabajo de una entidad pública (comunicación personal, 2 de agosto, 2016) señala que la Sunafil y el MTPE realizan fiscalizaciones a las empresas en caso se reporte un accidente por parte de un trabajador, esta medida se da en, aproximadamente, un 70%, mientras que las inspecciones como actividad de rutina para verificar el cumplimiento de la implementación del Sistema de Gestión de SST representan un 30%, las cuales de cumplir con lo requerido se ven afectas a sanciones o multas. De ahí que, reportar un accidente conlleva a una investigación de las causas, lo cual genera, en la mayoría de los casos registrados, costos legales; así mismo, el no reportar un accidente implica una multa por omisión de información

De acuerdo a lo señalado, tomando como referencia la escala de multas del Decreto Supremo N° 012-2013-TR, una sanción leve como causa de la investigación del accidente para una mediana empresa de 51 a 100 trabajadores, equivale 4.5 por la UIT vigente, con lo cual la multa por sanción equivale a S/.17,775 considerando la UIT de S/. 3,950 (ver Anexo U)

Cabe precisar que, si bien existe la posibilidad de que la multa sea rebajada en un 90% si se subsana la infracción identificada, esto implicaría inversión tanto de recursos materiales como humanos.

- **Costos de materiales**

Este factor abarca a los a los costos por daños de máquinas y herramientas que, a causa del accidente, requieren reparación. Así, de acuerdo a la entrevista con el gerente, se puede aproximar el costo por daños a materiales, el cual dependerá del impacto y magnitud. Teniendo en cuenta el estudio de costos realizado a la empresa OAS (2013, citado en Gamero, 2014) el total de los costos materiales, el cual incluye el costo por reparación y el costo de alquiler de máquina por el tiempo empleado en repararla, ascendió a S/. 29, 644.03. Tomando en cuenta el monto señalado, se puede inferir que para una empresa de 11-100 trabajadores, el costo es equivalente

al 50% del total (Gamero, 2014). Considerando esta ponderación, los costos de materiales para la Empresa ABC ascienden a S/.14, 822 (ver Anexo U)

- **Gastos Generales**

Dentro de los gastos generales se encuentran los costos médicos por atención y hospitalización. De manera que, tomando como base los registros de ESSALUD (2013, citado en Gamero, 2014) el costo promedio de hospitalización por persona por día es de, aproximadamente, S/. 207. Así considerando dos días de hospitalización para un trabajador de la empresa ABC, se tiene un importe total de S/. 414 (ver Anexo U).

Además, de los costos médicos, los gastos generales implican costos de transporte, ambulancia e indemnizaciones.

- **Tiempo perdido**

Finalmente, el tiempo perdido, el cual abarca la jornada de trabajo perdido tanto por el día del accidente como también el tiempo no laborado por el descanso médico. Así, considerando que la suspensión laboral es de dos días en promedio según los registros de MTPE (2013, citado en Gamero, 2014). Además, el salario promedio del trabajador, entre operarios y administrativos de S/. 1000, por lo cual, su remuneración promedio diaria será de S/. 5.21 considerando 8 horas de trabajo por 6 días a la semana. Lo cual implica un costo de S/. 250.08 por los 3 días no laborados (ver Anexo U).

Además de ello, se pueden presentar costos adicionales por tiempo perdido relacionados a la investigación de los incidentes y tiempo empleado por otro trabajador para la realización de las actividades del trabajador accidentado.

Respecto a los costos intangibles, teniendo en cuenta que son difíciles de evaluar, se ha establecido una ponderación como se muestra en la Tabla 23 para clasificarlos, cualitativamente, de acuerdo a los impactos que generan a la empresa objeto de estudio.

Tabla 23: Ponderación utilizada para los costos intangibles

Costos	Ponderación	Detalle
	0	No aplica
	1	Muy bajo
	2	Bajo
	3	Medio
	4	Alto
	5	Muy alto

Una vez definida la ponderación a utilizar, se procedió a listar los factores identificados que implicaría los costos intangibles de la no prevención. Así, en la Tabla 24 se muestra el impacto que generan de acuerdo a las características y procesos propios de la empresa ABC:

Tabla 24: Impacto intangible de la no prevención para la empresa ABC

Tipo de costo	Factores	Impacto
Intangibles	Pérdida de Recursos Humanos	5
	Pérdida de confianza	4
	Pérdida de calidad	4
	Pérdida de imagen	2
Total de no prevención		

De acuerdo a la ponderación realizada, la pérdida o daño del recurso humano resulta un factor crítico para la empresa objeto de estudio, teniendo en cuenta que los trabajadores, tanto operativos como administrativos, cumplen un rol fundamental en la realización de sus actividades, debido a que son los encargados de manipular las máquinas y brindar el soporte necesario para la realización de los procesos. Por esto, un accidente, además de causar interrupciones en los procesos, genera costos de selección y capacitación por la persona que cubrirá el puesto del accidentado; además, conlleva un costo social, pues involucra a los familiares de los trabajadores afectados.

Por su parte, la pérdida de confianza se ha ponderado como alto impacto, debido a que el valor agregado de los servicios de teñidos y acabado de productos textiles que brinda la empresa ABC se encuentra en la rapidez y el servicio personalizado que brinda a sus clientes; no obstante, si un trabajador se accidenta implica el paro de máquina, el cual puede afectar a los “lead times” o tiempos de entrega pactados con los clientes. Así mismo, al ocurrir un accidente se requiere contratar a un operario para que reemplace las funciones del personal accidentado; por tanto, además de los costos de capacitaciones, se genera el costo de aprender los procesos, los cuales requieren conocer el funcionamiento de las máquinas y de los productos que manipulan, en donde, hasta que concluya el proceso de aprendizaje, el reemplazante puede cometer errores en la realización del proceso, los cuales perjudicarán la calidad final del teñido o acabado requerido por el cliente con un impacto alto para la empresa.

Finalmente, la pérdida de imagen se ha categorizado como de bajo impacto debido a que el giro de negocio es brindar un servicio, en el que el 90% de sus clientes se encuentran ubicados en Emporio de Gamarra, quienes, a diferencia de empresas que exportan no tienen como requisito el cumplimiento de criterios específicos de seguridad o certificaciones internacionales como son

las ISOS o las OHSAS que aseguren una buena gestión de la calidad y de la seguridad y salud de los trabajadores al momento de brindar un producto o servicio.

De acuerdo a lo expuesto comparando los costos de implementar la propuesta, la cual incluye tanto costos materiales como costos hora hombre por las actividades requeridas, con los costos tangibles e intangibles de la no prevención, se puede concluir que la implementación y puesta en marcha de la propuesta es viable y resulta más económica que su contraparte. Cabe precisar que para evaluar los costos de la no prevención se ha tomado como referencias un accidente leve; no obstante, si no se controlan los factores de riesgo y se mitigan las causas que generan los incidentes, la materialización de los daños podría ser mayor, causando con ello enfermedades graves, accidentes incapacitantes o incluso mortales, los cuales no tendrán una reparación económica.

En conclusión, resulta fundamental crear una cultura de prevención, con la cual no solo se logrará reducir la tasa de siniestros sino también implica nuevos beneficios como por ejemplo trabajadores más motivados y comprometidos con sus actividades, una mayor identificación por la empresa que se preocupa por su bienestar y salud, mejora del clima laboral y de seguridad, personal sensibilizado y consciente de la importancia de la prevención en materia de Seguridad y Salud.

5.1 Recomendaciones

Como se ha podido apreciar la propuesta está enfocada en la mejora de cultura de SST por medio de la gestión del Clima y de los comportamientos; no obstante, de acuerdo a lo revisado en teoría, el SG-SST es otro elemento que, pese a que la empresa lo venga implementado en un gran porcentaje, requiere de una gestión adecuada que permita brindar un ambiente óptimo para la realización de las labores diarias. Debido a ello, se recomienda que adicionalmente a la propuesta presentada, la empresa realice acciones para la mejora del SG-SST; para ello, los lineamientos internacionales como las OHSAS o ISOS podrían servir de referencia para una adecuada implementación de los elementos que componen el SG-SST; además, reforzar las estrategias que serán implementadas. A continuación, se presentan algunos lineamientos que podrían ser aplicables a la empresa ABC:

- Para poder gestionar el cambio el compromiso de la gerencia deberá ser explícito; además, el involucramiento y la participación de todos los miembros que la componen, quienes requieren conocer la importancia de un enfoque preventivo.

- Verificar la designación de los responsables y las funciones de cada uno de ellos para el correcto funcionamiento de las estrategias planteadas, en donde se deberá tener la capacidad para identificar problemas para una oportuna solución
- Todos los niveles jerárquicos de la organización deben estar comprometidos con el sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional, para que se cumplan con los objetivos establecidos por la empresa.
- Se debe mantener la documentación requerida por ley; además, actualizar, de manera frecuente los procedimientos, los cuales serán necesarios para sustentar el cumplimiento y funcionamiento del Sistema.
- Establecer comunicación con el trabajador para una mejor identificación de peligros, el Comité de SST cumplirá un rol esencial en esta fase.
- Investigar sobre peligros típicos, accidentes e incidentes frecuentes en las actividades.

Adicionalmente, se propone revisar y evaluar el cumplimiento de los objetivos para poder identificar fallas o errores y realizar acciones correctivas; por lo cual, la matriz de riesgos es una herramienta dinámica, la que se deberá actualizar de acuerdo a las nuevas necesidades y eventualidades que se puedan presentar a lo largo de su implementación.

Finalmente, teniendo en cuenta las características propias de la empresa, en donde la mayoría de los trabajadores pertenecen al área de operaciones, las actividades no se deberán enfocar en un área en específico, por lo contrario, deberán agrupar a todos los miembros que la conforman, debido a que el objetivo de es crear una cultura de seguridad, en donde se llegará a este objetivo si la empresa es vista como una unidad, en la cual cada miembro que la conforma aportará para lograr la meta esperada.

CONCLUSIONES

1. Conclusiones Generales

Si bien en los últimos años la importancia que le dan las empresas a la gestión de la Seguridad y Salud ha ido creciendo, esto se da, en gran medida, por la creación de la Ley de Seguridad y Salud en el año 2011, la cual impone a las empresas a implementar el SG-SST; así como también la documentación y procesos requeridos; de lo contrario, podrían ser multados o incluso afrontar procesos legales y/o penales. Este enfoque ha generado que la Seguridad sea vista como un proceso documentario y teórico, esto explica el fracaso del objetivo de la Ley, el cual es la creación de una cultura de seguridad. Cabe señalar que, un gran porcentaje de las organizaciones considera que es suficiente con desarrollar el Sistema de Gestión para considerar que están cumpliendo la normativa peruana; sin embargo, un enfoque sistémico no generará resultados óptimos si es que no implican el involucramiento de todos los miembros de la empresa.

La inadecuada gestión de la prevención se ha evidenciado en las altas tasas de accidentabilidad por siniestros laborales, en donde las empresas de alto riesgo son las que presentan mayores reportes. Cabe precisar que una inadecuada e insuficiente gestión de los riesgos laborales, no solo implica costos tangibles que puedan afectar a los procesos, generando con ellos daños a las máquinas, horas hombre no laboradas, gastos médicos, multas, sanciones, si no también conlleva a pérdidas invaluable como son las de los recursos intangible como la pérdida de calidad, pérdida de imagen, y de clientes y hasta incluso pérdida de vida.

Considerando las repercusiones de los accidentes y enfermedades laborales, el proyecto profesional se orienta a la mejora de la cultura de SST de la empresa ABC, con el objetivo de reducir sus incidentes laborales y crear beneficios adicionales, los cuales son propios de la prevención y el enfoque en el capital humano. Por ello, es necesario implementar diferentes estrategias que tengan como objetivo principal lograr transmitir, comunicar y sensibilizar sobre la SST a todos los miembros que la conforman; esto implica no solo un enfoque en la reducción de la tasa de accidentabilidad; por lo contrario, las propuestas buscan ser sostenibles en el largo plazo, debido a que tienen como base la planeación estratégica al designar responsables, establecer recursos y elaborar procedimientos utilizando herramientas de gestión. Para poder realizar la propuesta de cambio, un factor clave fue contar con el apoyo del Gerente y el Comité de SST de la empresa, debido a que son ellos los encargados de establecer las políticas necesarias y brindar el soporte económico necesario para la realización y monitoreo de las mismas.

Así, una adecuada gestión de la prevención, permitirá lograr un ambiente óptimo, implementar técnicas de reconocimiento que permitan generar una mayor motivación hacia

conductas seguras; además, mejorar el desempeño por medio de capacitaciones, talleres e inducciones logrará trabajadores más conscientes de los riesgos laborales a los que están expuestos, conozcan las consecuencias de los mismos y las medidas necesarias para poder prevenirlos.

Por lo cual, en el marco de la mejora de la prevención, se ha propuesto un modelo de gestión, el cual se enfoca en los principales factores que limitan que la empresa posea una cultura de prevención. Cabe precisar que los beneficios no se materializan en el corto plazo, pues un cambio en los comportamientos implica un seguimiento y retroalimentación continua brindar.

REFERENCIAS

- Aldunate, E., & Córdoba, J. (2011), *Formulación de programas con la metodología de marco lógico*. Recuperado de: http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5507/S1100211_es.pdf
- Álvarez, M (1996), *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*, México: Editorial Panorama.
- Arévalo, N & Molano, J H. (2013). De la salud ocupacional a la gestión de la seguridad y salud en el trabajo: más que semántica, una transformación del sistema general de riesgos laborales. *INNOVAR*. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, 23(48) 21-31. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81828690003>
- Asfahl, C. (2000). *Seguridad industrial y Salud* (4th ed.). México: Prentice Hall
- Asociación Española de Normalización y Certificación [AENOR] (2007) *OHSAS 18001: 2007 Sistemas de gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo. Requisitos*. Madrid: AENOR.
- Ballcells (2014) Manual práctico para la implantación del estándar OHSAS 18001. *FREMAP*. Recuperado de: <http://prevencion.fremap.es/Buenas%20prcticas/LIB.019%20-%20Manual%20implantacion%20OHSAS%2018001.pdf>
- Barrios, P. (2012). Hay que investigar más en prevención y acercar la información a las pymes. *Gestión Práctica De Riesgos Laborales*, (93), 22-27
- Beer, M., Eisenstat, R., & Foote, N. (2009). *High commitment, high performance*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Berbegal, J., & Canntonet, M. (2014). La tendencia hacia la servitización en la gestión de la prevención de riesgos laborales. *Omniascience*. 10(2), 317-341. <http://dx.doi.org/10.3926/ic.498>
- Bestratén, M., Bernal F., Castillo, M., Cejalvo, A., Hernández, A., Luna, P...Turmo, E. (2000). *Evaluación de las condiciones de trabajo en las pequeñas y medianas empresas*. Barcelona: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.
- Bestraten, M., Gil, A., Piqué, T. (2001) NTP 594: La gestión integral de los accidentes de trabajo (III): costes de los accidentes. *Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo [INSHT]*. Recuperado de: http://calculadores.insht.es:86/Portals/0/docs/INSHT_Metodologia_costes_accidentes_trabajo.pdf
- Bestraten, M., Sánchez-Toledo, A., Villa., A (2011) OHSAS 18001. Sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo: implantación (I). *Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo [INSHT]*. Recuperado de: <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/NTP/NTP/Ficheros/891a925/898w.pdf>

- Cabaleiro, V. (2010). *Prevención de riesgos laborales: normativa de seguridad e higiene en el puesto de trabajo*. (3ª ed.). España: Ideas propias Editorial.).
- Castro, E. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. *Revista Nacional de administración*, 1 (2): 31-54
- Chiavenato, I. & Guzmán Brito, M. (2009). *Comportamiento organizacional*. México D.F.: McGraw Hill.
- Choudhry, R. M., Fang, D., & Mohamed, S. (2007). The nature of safety culture: A survey of the state-of-the-art. *Safety Science*, 45(10) 993-1012. doi: 10.1016/j.ssci.2006.09.003
- Collado, L. (2008). Prevención de riesgos laborales: principios y marco normativo. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, (15), 91-117. Recuperado de https://www.ehu.es/documents/2069587/2113963/15_7.pdf
- Cooper, M.D., (2000). Towards a model of safety culture, *Safety Science*, 36(2), 111-136. Recuperado de: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925753500000357>
- Coordinadora Interfederal de Salud; Essalud & Centro de Prevención de Riesgos del Trabajo (2016). *Normas actualizadas de Seguridad y Salud en el Trabajo*. (2ª ed.). Lima, Perú: Comité Directivo CIS.
- Consortio de Organizaciones Privadas de Promoción al desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa [COPEME] & Programa Misión (2009) *Medición del clima laboral para IMF'S*. Recuperado de: sptf.info/images/medicion_del_clima_laboral.pdf
- David, F (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- Decreto Supremo N° 009-97-SA. Reglamento de la Ley de Modernización de la Seguridad Social en Salud. Ministerio de Salud (1997).
- Decreto Supremo N.° 005-2012-TR. Reglamento de la Ley N 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo. Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2012).
- Decreto Supremo N.° 012-2013-TR. Reglamento de la Ley General de Inspección del Trabajo. Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2013).
- DeJoy, D. M. (2005). Behavior change versus culture change: Divergent approaches to managing workplace safety. *Safety Science*, 43(2) 105-129. doi: 10.1016/j.ssci.2005.02.001
- Dirección General de Salud Ambiental [DIGESA] (2005). *Manual de Salud Ocupacional*. Recuperado de: http://www.digesa.minsa.gob.pe/publicaciones/descargas/manual_deso.PDF
- Dole, W. V. (2013). Strategic Planning and Assessment: Pigs of the Same Sow?. *Journal Of Library Administration*, 53(4), 283-292. doi:10.1080/01930826.2013.865397
- Empresa ABC

- Enz, A. (2012). Manual de comunicación para organizaciones sociales: hacia una gestión estratégica y participativa. Buenos Aires: Asociación Civil Comunia.
- Fernández, B., Montes J. M., & Vázquez C. J. (2007). Safety culture: Analysis of the causal relationships between its key dimensions. *Journal of Safety Research*, 38 (6) 627-641. doi: 10.1016/j.jsr.2007.09.001
- Fleming, M. & Lardner, R. (2002). Strategies to promote safe behavior as part of a health and safety management system (*Contract Research Report CRR430*). *Health and Safety Executive*, Recuperado de: http://www.hse.gov.uk/research/crr_pdf/2002/crr02430.pdf
- Gamero, J (2013) *Estudios de los costos directos e indirectos de la siniestralidad en el Perú*. Lima: Organización Internacional del Trabajo.
- García, M. & Castañeda, R. (2006). Enfermedades profesionales declaradas en hombres y mujeres en España en 2004. *Rev. ESP Salud Pública*, 80(4) 361-375.
- Gil, A; Pujol, L. (2009) Metodología para la evaluación económica de los accidentes de trabajo. *Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo [INSHT]*. Recuperado de: http://calculadores.insht.es:86/Portals/0/docs/INSHT_Metodologia_costes_accidentes_trabajo.pdf
- González, K, & Contreras, M. (2016). Costos de los accidentes laborales: Cartagena-Colombia, 2009-2012. *Ciencias Psicológicas*, 10(1), 31-41.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Estudios de Caso *Metodología de la investigación*. (pp. 1-31). México, D.F.: McGraw-Hill Education.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México, D.F.: McGraw-Hill Education, 2014.
- Health Safety Executive [HSE] (2005). A review of safety culture and safety climate literature for the development of the safety culture inspection toolkit. *Research Report 367*. Norwich, HMSO.
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación [ICONTEC], (2007). *Sistemas de gestión en seguridad y Salud ocupacional. Requisitos*. Recuperado de: <http://www.mincit.gov.co/mintranet/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=67471&name=NTC-OHSAS18001.pdf&prefijo=file>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], (2015). *Perú: estructura empresarial 2014*. Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1262/index.html
- Jasiulewicz-Kaczmarek, M., Szwedzka, K., & Szczuka, M. (2015). Behaviour Based Intervention for Occupational Safety – Case Study. *Procedia Manufacturing*, 3(6th International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics (AHFE 2015) and the Affiliated Conferences, AHFE 2015), 4876-4883. doi: 10.1016/j.promfg.2015.07.615

- Kannan, G., & Sivasubramanian, V. (2016). Transforming Risk Culture through Organizational Culture Leveraging COBIT 5 for Risk. *COBIT Focus*, 1-7.
- Ley 29783. Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo. Congreso de la República del Perú (2011).
- Lledó, P. & Rivarola, G. (2007) *Gestión de Proyectos*. Buenos Aires: Prentice Hall - Pearson Education.
- Martínez, P. (2006) El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & Gestión*, 20. pp. 165-193.
- Maestres, R. (2015). Misión, visión y valores: ¿sirve para algo su definición? *Debates IESA*, 20(1), 7-9
- Manuele, F. A. (2015). Culture Change Agent. *Professional Safety*, 60(12), 38-44.
- Maroto, V., Pujol, L. (2003) NTP 640: Indicadores para la valoración de intangibles en prevención. *Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo [INSHT]*. Recuperado de: http://www.oect.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/601a700/ntp_640.pdf
- Meliá & Sesé. (1999). La medida del clima de seguridad y salud laboral. *Canales de psicología*, 15 (2), 269-289
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE]; Programa de Estadísticas y Estudios Laborales [PEEL] (2007). *Boletín de Estadísticas Ocupacionales N°9 Industria de bienes de consumo: textil, confecciones y calzado en Lima Metropolitana*. Recuperado de <http://www2.trabajo.gob.pe/promocion-del-empleo-y-autoempleo/informacion-del-mercado-de-trabajo/boletin-estadisticas-ocupacional/>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE], (2010). *Boletín de Estadísticas Ocupacionales N°9 Industria de bienes de consumo: textil, confecciones y calzado* Recuperado de: <http://www2.trabajo.gob.pe/promocion-del-empleo-y-autoempleo/informacion-del-mercado-de-trabajo/boletin-estadisticas-ocupacional/>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE] (2013). Resolución Ministerial N° 050-2013-TR. Formatos referenciales con la información mínima que deben contener los registros obligatorios del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE], (2015). *Anuario Estadístico Sectorial 2015*. Recuperado de: <http://www2.trabajo.gob.pe/estadisticas/anuarios-estadisticos/>
- Moldovan, O., & Macarie, F. C. (2014). How to change the informal side? A comparative analysis of organizational culture transformation models. *Managerial Challenges of the Contemporary Society*, 7(2), 40-45.
- Mossink, J. & Greef, M. (2002). *Inventory of socioeconomic costs of work accidents*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

- Naranjo, J. & Calderón, G., (2015) Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural. *Estudios Gerenciales*, 31, (135), 223-236 Recuperado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592315000054>
- NSF International Strategic Registrations [NSF ISR], (2016) *ISO 45001 Occupational Health and Safety Management Systems*. Recuperado de: https://www.nsf.org/newsroom_pdf/isr_dis45001_guide.pdf
- O'Toole M. (2002). The relationship between employees' perceptions of safety and organizational culture. *Journal of Safety Research*, 33(2): 231-243. Recuperado de: <http://www.sciencedirect.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/science/article/pii/S0022437502000142>
- Oficina General de Estadísticas y Tecnología de la Información y Comunicaciones [OGETIC]. (2015). Notificación de incidentes accidentes y enfermedades laborales del Sector Textil y subsectores. [Base de datos]
- Organización Internacional del Trabajo [OIT] (2004) *Estrategia Global en Materia de Seguridad y Salud en el Trabajo*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.
- Organización Internacional del Trabajo [OIT] (2011) *Sistema de gestión de la SST: una herramienta para la mejora continua*. Turín, Italia: Autor.
- Organización Internacional del Trabajo [OIT] (2016) *Seguridad y Salud en el Trabajo*. Recuperado de: <http://www.ilo.org/global/topics/safety-and-health-at-work/lang-es/index.html>
- Parker, D., Lawrie, M., & Hudson, P. (2006). A framework for understanding the development of organizational safety culture. *Safety Science*, 44(6) 551-562. doi: 10.1016/j.ssci.2005.10.004
- Pasco, M. & Ponce, M (2015) *Guía de investigación en Gestión*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Patankar, M., & Sabin, E. (2010). The Safety Culture Perspective. En E. Salas & D. Maurino & F. Jentsch (2 Eds.), *Human factors in Aviation* (2a ed., pp.95-122). San Diego: Academic Press
- Raines, M. S. (2011). Engaging Employees. *Professional Safety*, 56(4), 36-43. Recuperado de: <http://www.asse.org/professional-safety/indexes/2011/>
- Reason, J. T. (1997). *Managing the risks of organizational accidents*. Aldershot, Hants, England: Ashgate.
- Reiman, T., & Rollenhagen, C. (2014). Does the concept of safety culture help or hinder systems thinking in safety? *Accident Analysis and Prevention*, 68(Systems thinking in workplace safety and health), 5-15. doi: 10.1016/j.aap.2013.10.033
- Rodriguez, M., Piñeiro., De Llano (2013) Mapa de Riesgos: Identificación y Gestión de Riesgos. *Revista Atlántica de Economía*, 2, 2-29. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4744304.pdf>

- Scapa, D. (2012). Cambios e innovaciones de la nueva Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo – Ley N° 29783 – en relación con el Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo – Decreto Supremo N° 009- 2005-TR. *Circulo de Derecho Administrativo*. (11) 381-387. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechoadministrativo/article/view/13568/14193>
- Scott, I. (2008). El Proceso de Cambio Fundamentado en el Liderazgo Gerencial y el Trabajo en Equipo. *Revista Posgrado y Sociedad*. 8, (2). 89 - 106. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3662725.pdf>
- Servofal (Sin fecha). Manual de Autocuidado (II). Recuperado de: www.serfoval.cl/www/Descargas/Manual_Autocuidado_II.pdf
- Société Generale de Surveillance, [SGS], (2011) *Servicios de auditoría, certificación y formación en sistemas de gestión de seguridad y salud ocupacional OHSAS 18001*. Recuperado de <http://www.sgs.pe/~media/Local/Peru/Documents/Brochures/SGS-OHSAS18001-A4-ES-11-1.pdf>
- Steward, J., Wilson, V. & Wang, W. (2016). Evaluation of safety climate at a major public university. *Journal of Chemical Health and Safety*, 23, (4), 4-12. Recuperado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S187155321500119X>
- Vecchio-Sadus, A. M., & Griffiths, S. (2004). Marketing strategies for enhancing safety culture. *Safety Science*, 42(7)601-619. doi: 10.1016/j.ssci.2003.11.001
- Wiegmann, D., Zhang, H., von Thaden, T., Sharma, G., & Mitchell, A. (2002). A synthesis of safety culture and safety climate research (ARL-02- 3/FAA-02-2). Savoy, IL: University of Illinois Aviation Res. Lab.
- Wright, M.S., Brabazon, P., Tipping, A. & Talwalkar, M. (1999). Development of a Business Excellence Model of Safety Culture. *Health and Safety Executive (HSE)*. Recuperado de: <http://www.hse.gov.uk/research/nuclear/safetycult.pdf>
- Zwetsloot, G. I., Scheppingen, A. v., Bos, E. H., Dijkman, A., & Starren, A. (2013). Original Article: The Core Values that Support Health, Safety, and Well-being at Work. *Safety And Health At Work*, 4(4) 187-196. doi: 10.1016/j.shaw.2013.10.001

ANEXOS

ANEXO A: Clasificación de empresas por CIU y tamaño

Figura A1: Clasificación Industrial Internacional Uniforme de Productos Textiles

17. Fabricación de productos textiles	171. Hilatura, tejeduría y acabado de productos textiles	1711. Preparación e hilatura de fibras textiles; tejeduría de productos textiles 1712. Acabado de productos textiles
	172. Fabricación de otros productos textiles	1721. Fabricación de artículos confeccionados de materiales textiles, excepto prendas de vestir 1722. Fabricación de tapices y alfombras 1723. Fabricación de cuerdas, cordeles, bramantes y redes 1729. Fabricación de otros productos textiles n.c.p
	173. Fabricación de tejidos y artículos de punto y ganchillo	1730. Fabricación de tejidos y artículos de punto y ganchillo

Adaptado de: Naciones Unidas (2002)

Tabla A2: Clasificación de empresas en función a sus niveles de ventas anuales

Tipo de empresa	Características
Micro empresa	Ventas anuales hasta el monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT).
Pequeña empresa	Ventas anuales superiores a 150 UIT y hasta el monto máximo de 1700 UIT.
Mediana empresa	Ventas anuales superiores a 1700 UIT y hasta el monto máximo de 2300 UIT.
Grande empresa	Ventas anuales superiores a 2300 UIT.

Adaptado de: Ley N.º 30056
Nota: 1 UIT = S/. 3950

ANEXO B: Causas y tipos de accidentes ocurridos dentro de la actividad fabricación de productos textiles, 2015

Tabla B1: Agente causante y formas de accidentes de trabajo

Agente causante de la lesión	Total	Formas de accidentes	Total
Máquinas y equipos en general	70	Golpes por objetos (excepto caídas)	85
Herramientas (portátiles, manuales, mecánicos, eléctricas, neumáticas, etc.)	33	Aprisionamiento o atrapamiento	67
Escalera	16	Esfuerzos físicos o falsos movimientos	50
Sustancias químicas – plaguicidas	12	Caída de objetos	29
Materias primas	11	Caída de personas a nivel	23
Piso	9	Caída de personal de altura	19
No determinado	4	Contacto con productos químicos	10
Arma blanca	4	Choque contra objeto	7
Estanterías	3	Contacto con calor	4
Otros	282	Otras formas	150
Total	444	Total	444

Adaptado de: [OGETIC] (2015)

NOTA: Incluye información de los CIU 1711, 1712, 1721, 1722, 1723, 1729, 1730

Tabla B2: Modo causante y parte lesionada por accidentes laborales

Modo causante	Total	Parte lesionada	Total
Contusiones	135	Dedos de la mano	115
Heridas cortantes	73	Mano (con excepción de los dedos solos)	47
Torceduras y esquinces	34	Ojos (con inclusión de los párpados, la órbita y el nervio óptico)	41
Cuerpo extraño en ojos	27	Región Lumbosacra (Columna vertebral y muscular adyacentes)	34
Heridas contusas (por golpes o de bordes irregulares)	24	Cabeza, ubicaciones múltiples	18
Quemaduras	16	Pierna	17
Traumatismos internos	16	Muñeca	16
Heridas punzantes	10	Pie (con excepción de los dedos)	16
Fracturas	9	Rodilla	15
Otros	100	Otros	125
Total	444	Total	444

Adaptado de: [OGETIC] (2015)

NOTA: Incluye información de los CIU 1711, 1712, 1721, 1722, 1723, 1729, 1730

ANEXO C: Clasificación de las máquinas del proceso de teñido y acabado textil de empresa

Tipo de máquina	Descripción	Cantidad
Máquina de Perchado	Su función es separar el tejido lanoso y con ello mejorar el aspecto y presentación de la tela.	1
Máquina de preparado	Sirve para desplegar los rollos de telas y alinear el tamaño requerido.	1
Caldero	Caldera de vapor de gas industrial para la producción de agua caliente para el proceso de teñido.	1
Máquina de teñido	Se realiza con máquinas tipo Over Flow de diferente capacidad, las cuales permiten teñir tanto a alta como a baja temperatura, utilizando colorantes directos.	7
Hidroextractora	Permite una carga y velocidad mayor y posee cintas que permiten la carga y descarga automática de las telas.	1
Centrifugadora	Máquina que elimina el exceso de agua de la tela teñida.	1
Secadora	Máquina a vapor, dentro de sus funciones está el secado, termofijado, calandrado, vaporizado que permiten humedecer los tejidos, mejorar el tacto, brillo y tamaño de acuerdo a lo requerido por el cliente.	4
Máquina de volteado	Se utiliza para poner la tela al lado correcto de acuerdo a la presentación requerida por el cliente.	1
Máquina de planchado	Planchado a vapor con temperatura ajustable de acuerdo al grosor y tipo de tela	3
Plancha para embolsado	Plancha manual que sirva para fijar y cerrar las bolsas, en las cuales e empaquetan las telas finales.	1
Máquina de cocer	Se utiliza para remallar los bordes de la tela y unir dos o más rollos de tela las mismas o diferentes alturas para formar una sola pieza optimizar el proceso de teñido y acabado.	3
TOTAL		25

Adaptado de: Empresa ABC

ANEXO D: Proceso de teñido y acabado

Figura D1: Flujograma Proceso de teñido

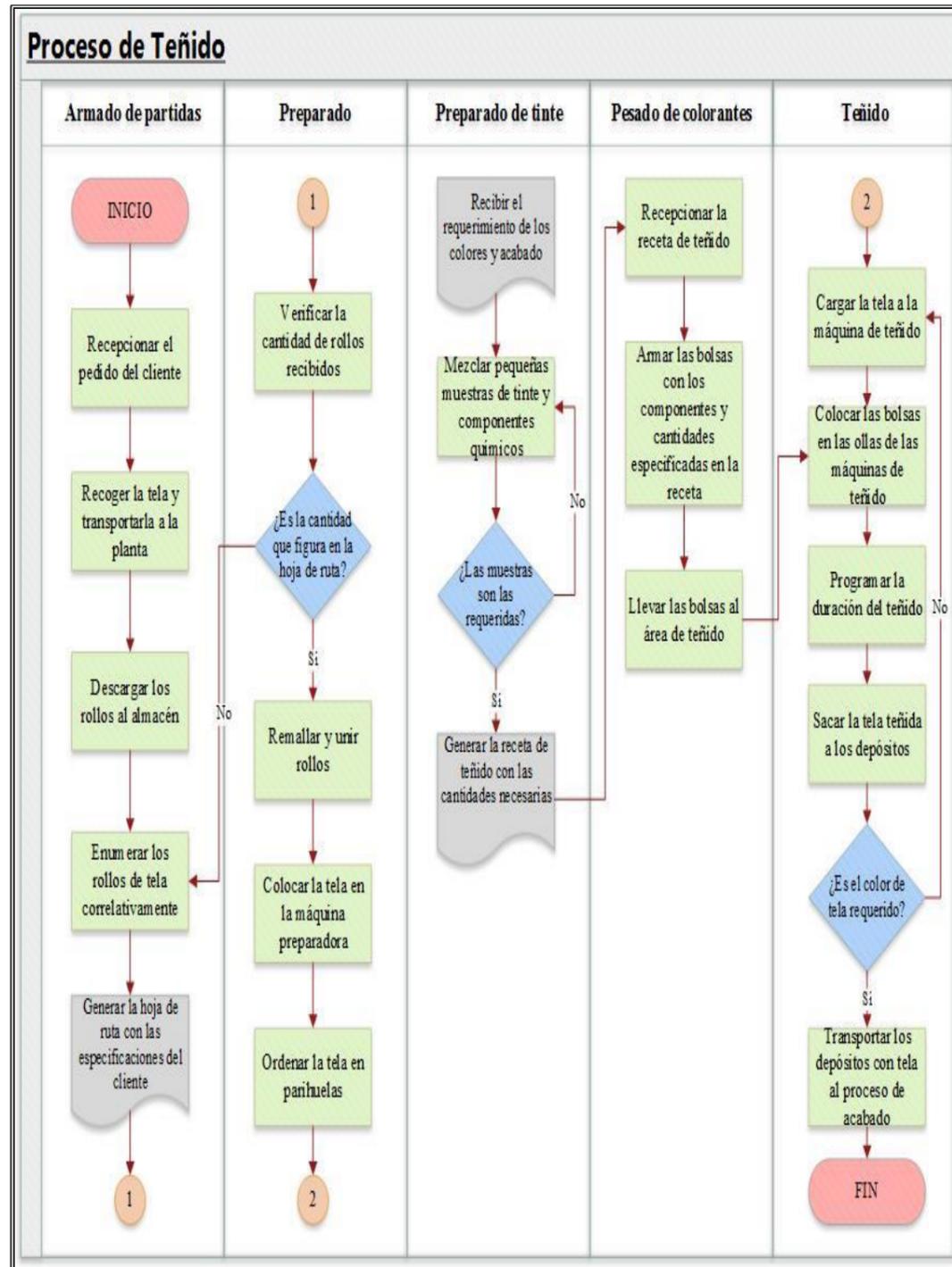
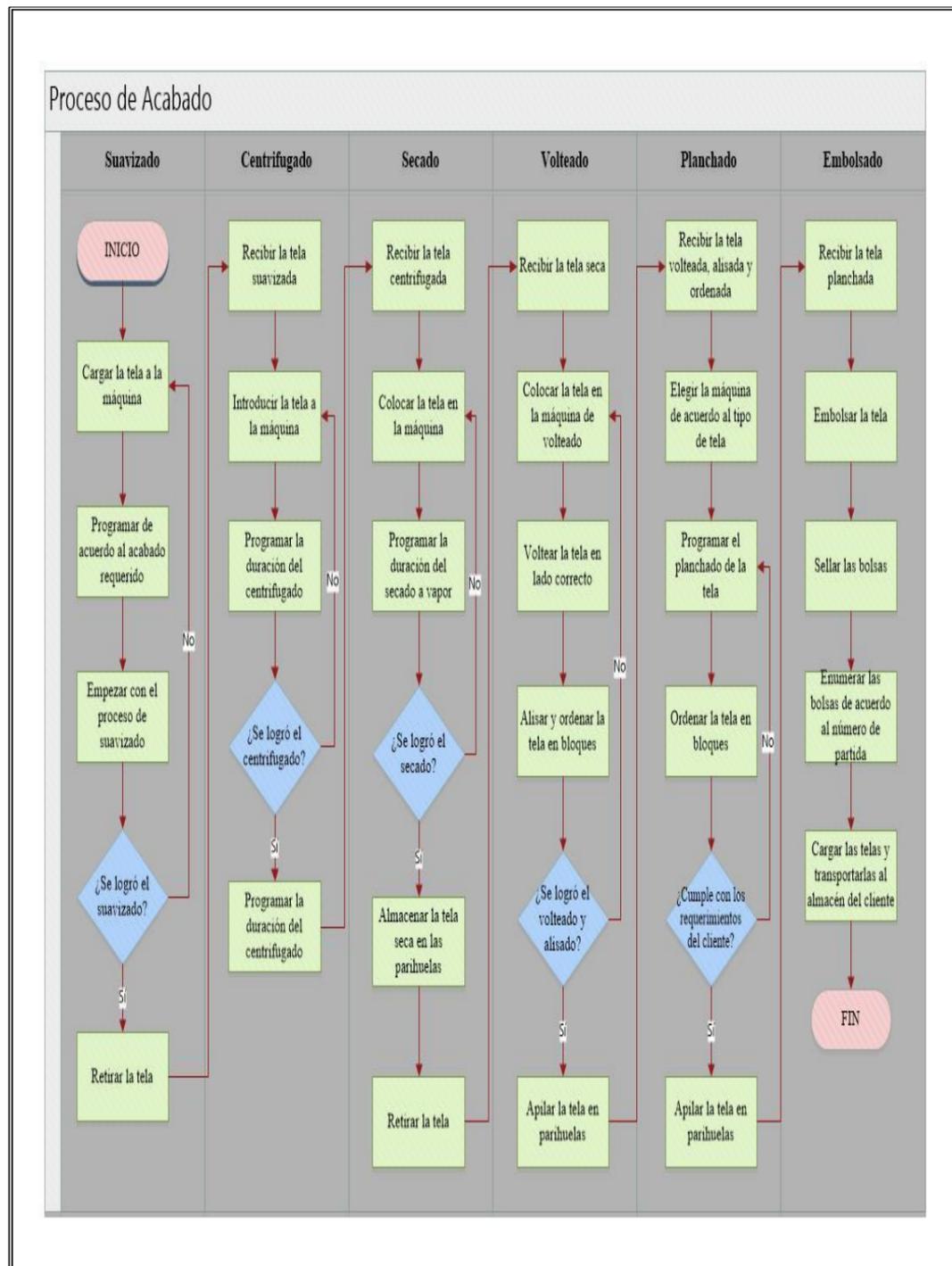
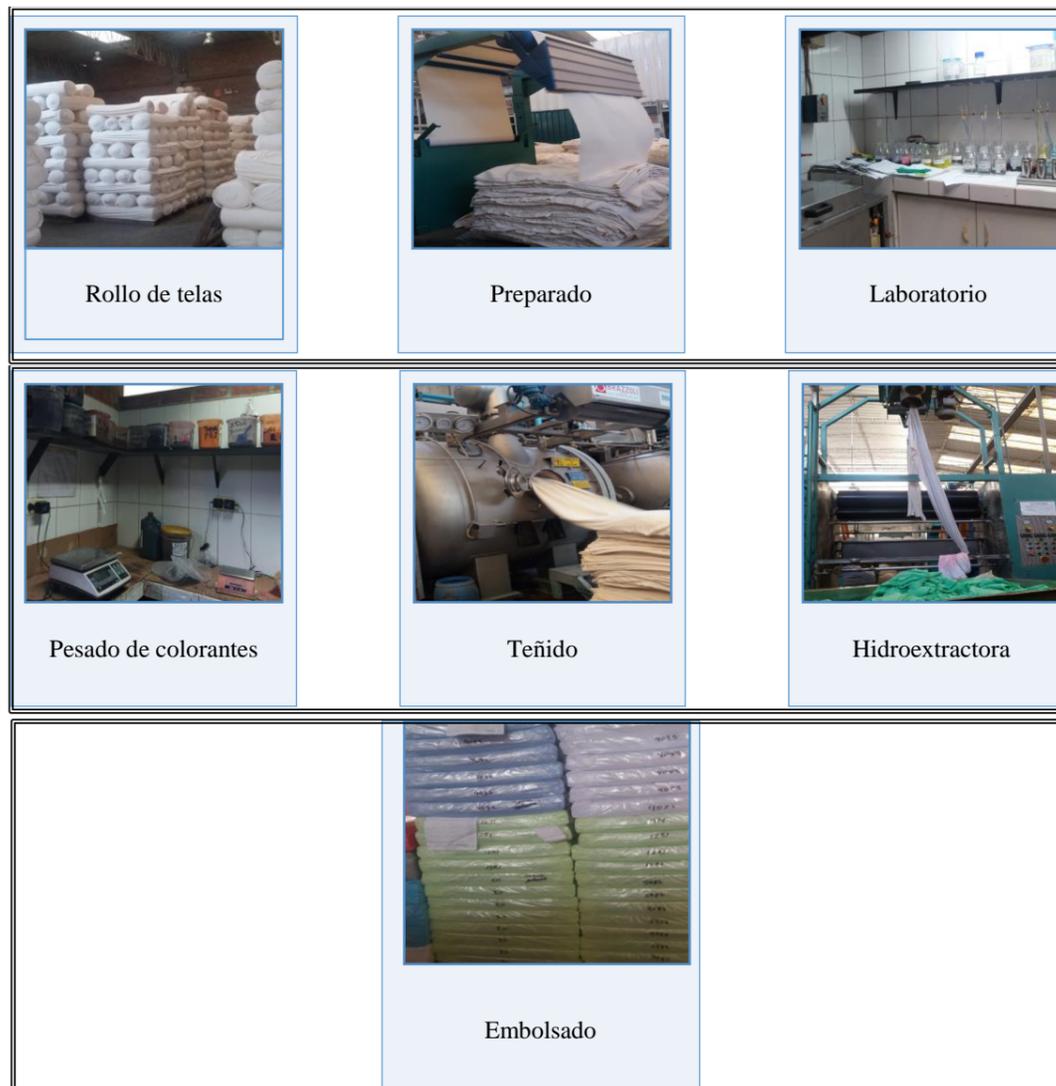


Figura D2: Flujograma Proceso de Acabado



ANEXO E: Proceso de teñido y acabado, y actividades de SST de la empresa ABC

Figura E1: Imágenes del proceso de teñido y acabado de productos textiles.



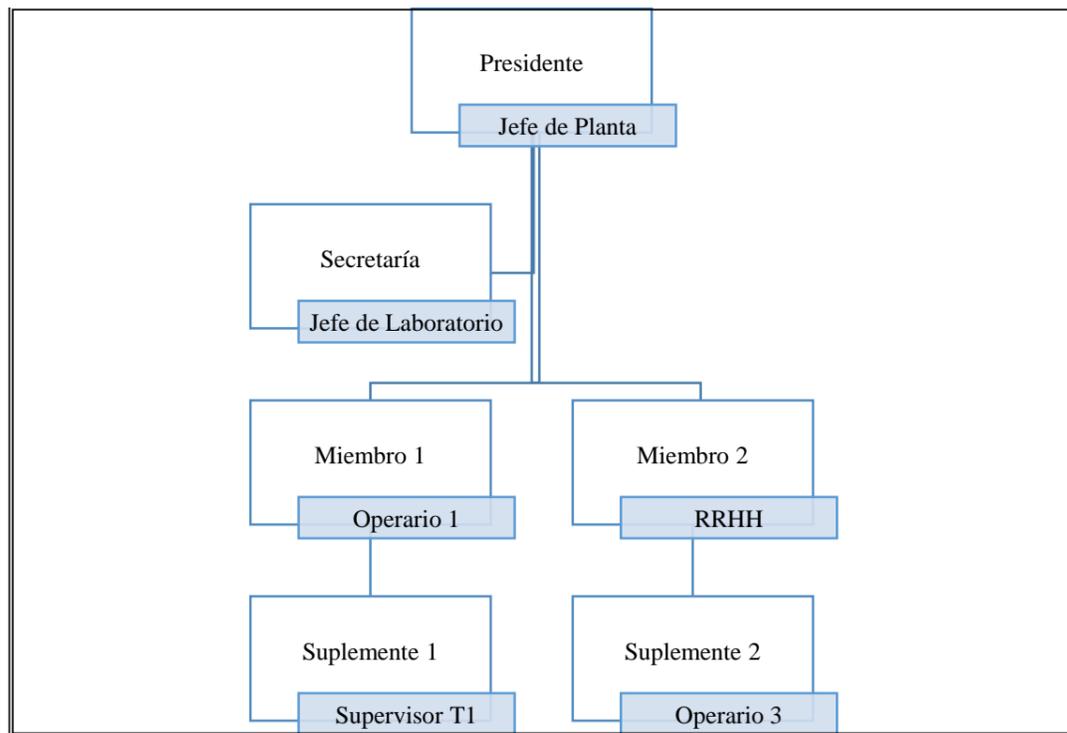
Fuente: Empresa ABC

Figura E2: Actividades de SST realizadas en la empresa



Fuente: Empresa ABC

Figura E3: Organigrama de Comité de SST de la empresa ABC



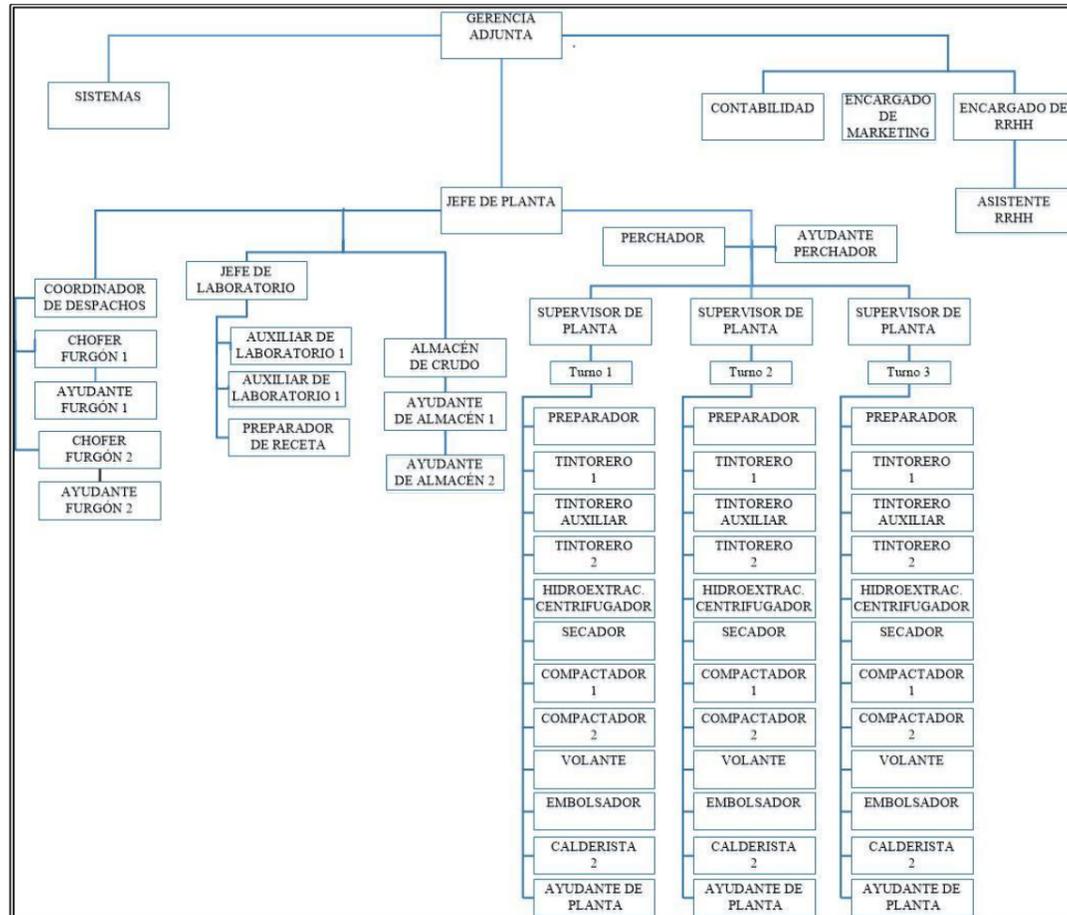
Adaptado de: Empresa ABC

Tabla E4: Principales funciones del comité de SST

Principales Funciones
-Aprobar el reglamento interno de la empresa ABC
-Aprobar el programa anual de SST de la empresa ABC
-Aprobar las políticas de SST
-Asegurar que al inicio de sus labores todos los trabajadores reciban el reglamento interno de SST, así como una charla sobre la importancia de la prevención de riesgos.
-Promover las buenas prácticas en SST.
- Participar en la elaboración de la matriz de riesgos y en la Matriz IPER.
-Vigilar el cumplimiento de lo establecido en el reglamento interno.

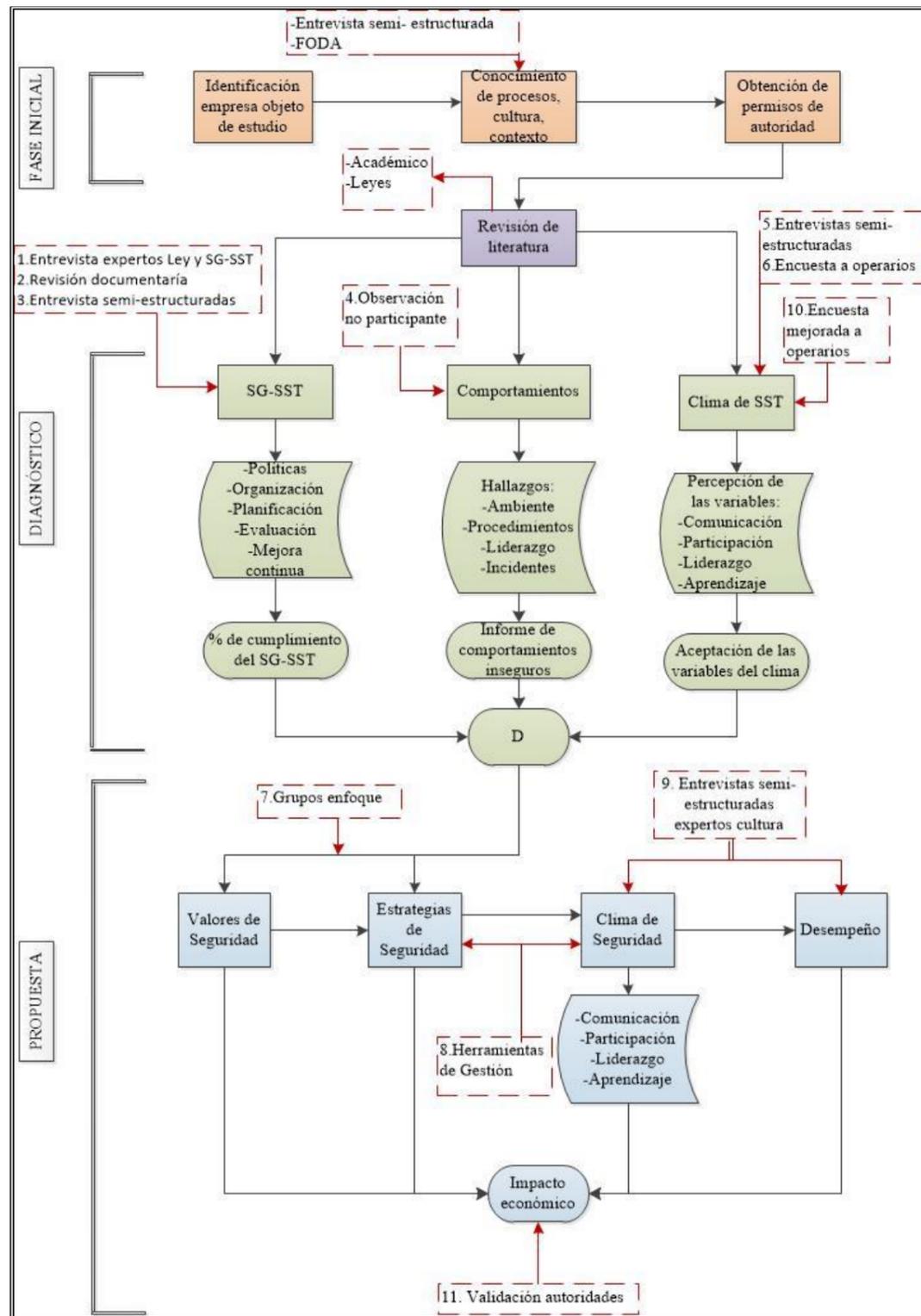
Adaptado de: Empresa ABC

ANEXO F: Organigrama tipo funcional empresa ABC



Fuente: Empresa ABC

ANEXO G: Proceso Metodológico



ANEXO H: Guía de entrevistas y observaciones

Tabla H1: Guía entrevistas semi-estructuradas Gerente General

Guía de preguntas
<p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none">-Conocer las acciones, actividades y estrategias que la empresa realiza en materia de SST.-Identificar las políticas-Identificar el avance y los puntos críticos respecto a los elementos que conforman el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, Políticas, Organización, Planificación, Evaluación, Acción para la mejora continua
<p>Preguntas:</p> <p><u>Políticas</u></p> <ul style="list-style-type: none">¿Se ha repartido a todos los trabajadores el Reglamento Interno y las Políticas de Seguridad y Salud?¿Participan los trabajadores para elegir a sus representantes del Comité?¿De qué forma se garantiza la participación, protección y consulta de los trabajadores de la empresa? <p><u>Organización</u></p> <ul style="list-style-type: none">¿Se ha designado responsables para las actividades y prácticas que se realizan en la materia?¿Participa activamente en las actividades, talleres y charlas, relacionadas a la seguridad, que se organizan en la empresa?¿Se busca mantener el orden y la organización en los procesos de los miembros de la empresa? <p><u>Planificación</u></p> <ul style="list-style-type: none">¿Se han establecidos objetivos y estrategias enfocados en la prevención¿Se brindan capacitaciones en temas de seguridad y salud para todos los trabajadores de la empresa? ¿Se planifican las capacitaciones y el programa para cada una de ellas?¿Se realizan los exámenes ocupacionales? ¿Cada cuánto tiempo? ¿En dónde se llevan a cabo? <p><u>Evaluación</u></p> <ul style="list-style-type: none">¿Se posee una matriz IPER (Identificación de Peligros y Riesgos)? ¿Cada cuánto tiempo se actualiza?¿Se evalúan a los trabajadores respecto a temas de Seguridad y Salud? ¿Cada cuánto tiempo?¿Se han realizado auditorías internas o externas para mejora del SG-SSST? <p><u>Acciones para la mejora continua</u></p> <ul style="list-style-type: none">¿Se han implementado medidas que permitan mejorar las actuales prácticas en Seguridad y Salud para la empresa?¿Se ha establecido un presupuesto para la mejora de la Seguridad en la empresa?¿Los resultados han sido los esperados de acuerdo a los objetivos generales y específicos planteados?

Tabla H2: Guía de preguntas entrevista semi-estructurada para Gerente general.

Guía de preguntas para expertos en Cultura de SST.
Responsables: Sandra Guerrero y Yarhine Falconi
Entrevista semiestructurada
Fecha: 02/10/15
Lugar: Empresa ABC- Distrito de Lurigancho-Chosica.
Entrevistado: Gerente general de la empresa ABC.
Objetivo: Conocer los procesos que realiza la empresa, aspectos organizacionales, (valores, misión, visión, organigrama) e identificar los principales fortalezas y problemas.
¿Cómo se constituyó la empresa ABC? ¿Cuáles son los servicios que la empresa realiza? ¿Cuál es el valor agregado que brinda el servicio? ¿Quiénes son sus principales clientes? ¿Cuáles son los meses en los que se presenta una mayor demanda? ¿Cómo se encuentra estructurada la empresa ABC? ¿Cuál es la misión, visión, y los objetivos que tienen en el corto y largo plazo? ¿Cuáles considera que son las fortalezas de la empresa ABC? ¿Cuál es el recurso más valioso para la empresa? ¿Cuáles considera que son los principales problemas que enfrentan como organización? ¿Cuáles considera que son los principales riesgos a los que están expuestos?

Tabla H3: Guía entrevistas semi-estructuradas expertos en Ley y SG-SST

Objetivos
<p>-Conocer los requisitos y documentación necesarios para la implementación del SG-SST y cumplimiento de la normativa para una mediana empresa del sector textil.</p> <p>-Buscar e identificar herramientas que permitan medir la efectividad de los SG-SST.</p> <p>-Validar el porcentaje de cumplimiento del SG-SST para considerar que una empresa realiza buenas prácticas.</p> <p>-Recopilar información sobre las multas y sanciones por incumplimiento de la normativa vigente respecto a Seguridad Laboral.</p>
<p>Preguntas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Para una mediana empresa ¿qué documentación es la que mínimamente se solicita cuando realizan la inspección en materia de seguridad y salud? 2. ¿Existe alguna herramienta que permita medir el cumplimiento del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST)? 3. ¿Cuál es el porcentaje óptimo para considerar una empresa cumple con los requisitos del SG-SST? 4. Si la empresa es considerada de alto riesgo de acuerdo a su clasificación ¿qué medidas adicionales se fiscalizan? ¿Existe alguna normativa específica, adicional a la ley, para empresas del sector textil? 5. ¿Considera que la implementación del SG-SST y salud en el trabajo por parte de las empresas es suficiente para crear una cultura de prevención de riesgos en las empresas? 6. ¿Verifican el cumplimiento del objetivo del SG-SST, el cual es crear una cultura de prevención? 7. ¿Cómo se aseguran que las capacitaciones implementadas sean interiorizadas por los trabajadores? 8. ¿Por qué considera que sea importante que las empresas cumplan con la normativa más allá de la sanción o multa? 9. ¿Cuál es el proceso cuando en una empresa o el trabajador reporta un accidente laboral? 10. ¿De acuerdo a qué criterios se clasifica el tipo de infracción? ¿A cuánto asciende el monto máximo y mínimo para una infracción grave para una mediana empresa?

Tabla H4: Guía entrevistas semi-estructuradas Gerente General

Objetivos
<p>-Conocer las acciones, actividades y estrategias que la empresa realiza en materia de SST. -Identificar las políticas -Identificar el avance y los puntos críticos respecto a los elementos que conforman el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, Políticas, Organización, Planificación, Evaluación, Acción para la mejora continua</p>
<p>Preguntas:</p> <p><u>Políticas</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Se ha repartido a todos los trabajadores el Reglamento Interno y las Políticas de Seguridad y Salud? 2. ¿Participan los trabajadores para elegir a sus representantes del Comité? 3. ¿De qué forma se garantiza la participación, protección y consulta de los trabajadores de la empresa? <p><u>Organización</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 4. ¿Se ha designado responsables para las actividades y prácticas que se realizan en la materia? 5. ¿Participa activamente en las actividades, talleres y charlas, relacionadas a la seguridad, que se organizan en la empresa? 6. ¿Se busca mantener el orden y la organización en los procesos de los miembros de la empresa? <p><u>Planificación</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 7. ¿Se han establecidos objetivos y estrategias enfocados en la prevención 8. ¿Se brindan capacitaciones en temas de seguridad y salud para todos los trabajadores de la empresa? ¿Se planifican las capacitaciones y el programa para cada una de ellas? 9. ¿Se realizan los exámenes ocupacionales? ¿Cada cuánto tiempo? ¿En dónde se llevan a cabo? <p><u>Evaluación</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 10. ¿Se posee una matriz IPER (Identificación de Peligros y Riesgos)? ¿Cada cuánto tiempo se actualiza? 11. ¿Se evalúan a los trabajadores respecto a temas de Seguridad y Salud? ¿Cada cuánto tiempo? 12. ¿Se han realizado auditorías internas o externas para mejora del SG-SSST? <p><u>Acciones para la mejora continua</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 13. ¿Se han implementado medidas que permitan mejorar las actuales prácticas en Seguridad y Salud para la empresa? 14. ¿Se ha establecido un presupuesto para la mejora de la Seguridad en la empresa? 15. ¿Los resultados han sido los esperados de acuerdo a los objetivos generales y específicos planteados?

Tabla H5: Guía de observación no participante empresa ABC

Guía de observación no participante sobre los comportamientos de los trabajadores en Seguridad y Salud en el Trabajo de la empresa ABC
Objetivo: Observar y describir el ambiente y los comportamientos de los trabajadores relacionados a la SST durante la realización de sus funciones.
Preguntas
<ol style="list-style-type: none">1. Detallar el ambiente en el que los trabajadores desarrollan sus actividades (iluminación, ruido, etc.)2. ¿Existen señalizaciones o elementos visibles que hagan referencia a la seguridad y salud en el trabajo?3. Señalar si se observa material informativo de SST.4. Señalar si los trabajadores utilizan el equipo de protección personal y si lo utilizan momentáneamente o a lo largo del desarrollo de sus labores.5. Indicar si es que se observa una llamada de atención por parte del supervisor y de relacionarse a la seguridad detallar la reacción del trabajador.6. ¿los comportamientos relacionados a la seguridad son diferentes cuando el supervisor realiza la visita que cuando se encuentra en oficina?7. Detallar si se presenta algún incidente en la empresa durante el tiempo que dure la Observación.8. ¿Los jefes o supervisores utilizan los implementos de seguridad?9. ¿El personal administrativo utiliza implementos de seguridad y sigue los procedimientos para entrar a planta?10. Indicar cuales son los procesos en los que se identifican mayores riesgos.

Tabla H6: Guía de entrevistas a jefes y supervisores de la empresa ABC

Preguntas
<p>La siguiente guía de entrevista fue elaborada para realizar las entrevistas a profundidad a los jefes y supervisores de la empresa ABC.</p> <p>A. Percepción del Riesgo y Actitudes ¿De acuerdo a su percepción, cuáles son las actividades de mayor riesgo que presenta la empresa? ¿Qué tan conscientes cree que se encuentran los trabajadores a los riesgos a los están expuestos? ¿Cómo considera que es la actitud de los trabajadores respecto a las medidas y actividades realizadas por la empresa ABC en materia de SST?</p> <p>B. Compromiso ¿Supervisa el adecuado cumplimiento de los elementos de seguridad del personal que tiene a cargo? ¿Cuándo se realizan actividades en materia de SST usted asiste y supervisa que todo el personal acuda y participe de manera activa?</p> <p>C. Aprendizaje ¿Además de las 4 capacitaciones requeridas por Ley, realizan inducciones, talleres o charlas preventivas a los trabajadores? ¿Con qué frecuencia las realizan? ¿En la empresa se investigan los incidentes, accidentes y/o enfermedades de trabajo? De ser así ¿Se busca eliminar las causas que los han generado?</p> <p>D. Comunicación ¿Cuándo toman una decisión respecto a Seguridad y Salud en el Trabajo la consultan previamente con los trabajadores? ¿Qué medios utilizan para comunicar y difundir información relacionada a la Seguridad y Salud en el Trabajo?</p> <p>E. Liderazgo ¿Se fijan y controlan periódicamente objetivos concretos para mejorar las condiciones de trabajo? De no ser así, ¿considera importante hacerlo? ¿Considera que las autoridades (jefes, supervisores y gerencia) dan el ejemplo con las actitudes y acciones que realizan respecto a la seguridad y salud en el trabajo?</p>

Tabla: H7: Guía de entrevistas a personal administrativo de la empresa ABC.

Preguntas
<p>La siguiente guía de entrevista fue elaborada para realizar las entrevistas a profundidad a los trabajadores con puestos administrativos de la empresa ABC.</p> <p>A. Percepción del Riesgo y Actitudes Al realizar sus actividades en oficina ¿considera estar expuesto a ciertos riesgos laborales? Mencionar alguno de ellos ¿Considera que su ambiente laboral se encuentra en las condiciones adecuadas para la realización de sus actividades diarias?</p> <p>B. Compromiso ¿Considera que se encuentra debidamente comprometido con la mejora de la seguridad y salud en el trabajo? ¿De qué manera? Comentar ¿Participa en las actividades de seguridad y salud que realiza la empresa? ¿Con qué frecuencia?</p> <p>C. Aprendizaje Ante una situación de riesgo o peligro ¿Qué tanto considera usted que se encuentra capacitado para actuar en base a medidas preventivas? ¿Cree que se debería promover más actividades de capacitación en SST? Comentar ¿Considera importante que se brinde una formación en seguridad y salud en el trabajo como medida para prevenir incidentes, accidentes y/o enfermedades laborales? ¿Por qué?</p> <p>D. Comunicación ¿Se le comunica sobre las actividades de seguridad y salud en el trabajo que realiza la empresa? ¿Qué medios emplea la empresa para comunicar las actividades de seguridad y salud en el trabajo?</p> <p>E. Liderazgo ¿Considera que la gerencia le toma la respectiva importancia a las actividades de seguridad y salud en el trabajo o solo lo realizan para estar alineados con la normativa? ¿Qué sugerencias brindaría para mejorar? ¿Se planifican previamente las actividades y capacitaciones de seguridad y salud? ¿Considera que están correctamente planificadas y organizadas?</p>

Tabla H8: Guía de preguntas para expertos

Guía de preguntas para expertos en Cultura de SST.
<p>Responsables: Sandra Guerrero y Yarhine Falconi</p> <p>Entrevista semiestructurada</p> <p>Fecha:</p> <p>Lugar:</p> <p>Entrevistado: Personas de rangos importantes que laboren en organizaciones que promuevan una cultura y buenas prácticas en seguridad y salud en el trabajo</p> <p>Objetivo: Incorporar nuevas propuestas y validar las acciones y estrategias planteadas para la mejora de la cultura de SST.</p>
<p>Participación Según su experiencia ¿A través de qué actividades los trabajadores pueden involucrarse en la seguridad y salud en el trabajo y sentir que sus aportes son valorados por la empresa? ¿En qué medida implementar un buzón de sugerencias y desarrollar un lema relacionado a la seguridad y salud en el trabajo logre el compromiso de los trabajadores en materia de SST?</p> <p>Aprendizaje ¿Cree Ud. que al emplear mecanismos más didácticos que los tradicionales pueden los trabajadores interiorizar la importancia de la cultura de prevención? ¿Cómo cuáles? ¿Considera que las charlas semanales en seguridad y salud en el trabajo empleando dinámicas tienen un impacto en los trabajadores?</p> <p>Comunicación Según su experiencia ¿qué medios han sido los más eficaces para lograr comunicar la importancia de la Seguridad y Salud en el trabajo a los trabajadores? ¿Considera que utilizar mecanismos de medición para conocer la percepción de los trabajadores sobre las actuales prácticas de SST y difundir material informativo y enfocado a las motivaciones de los trabajadores puede ayudar a mejorar la comunicación en temas de seguridad y salud en el trabajo?</p> <p>Liderazgo Según su experiencia, ¿qué actividades relacionadas al liderazgo se pueden realizar para mejorar la cultura de seguridad y salud en el trabajo? ¿En que podrían beneficiar? ¿Considera que realizar estrategias como reconocer a los jefes y/o supervisores y a los trabajadores que consideren la importancia de la seguridad dentro de sus actuales labores puede mejorar la cultura de SST en una mediana empresa textil?</p> <p>Desempeño de Seguridad ¿Cómo miden que las practicas que se realizan para la mejora de la cultura de seguridad y salud en el trabajo hayan generado un impacto positivo en los trabajadores? ¿De qué manera la retroalimentación puede influenciar en el cambio hacia comportamientos seguros?</p>

ANEXO I: Entrevista a expertos Ley y Cultura de SST

Entrevistado	Cargo	Fecha entrevista	Aporte
Mayda Heredia	Ingeniera especialista en Seguridad y Salud en el Trabajo de una entidad pública.	31 marzo 2016	Diagnóstico
		02 de agosto 2016	Propuesta
Paul Cavalié	Asesor del Superintendente de una entidad pública.	05 de abril 2016	Diagnóstico
Efraín Quicaña	Programa “Sustaining Competitive and Responsible Enterprises” (SCORE) - OIT	02 de junio 2016	Propuesta
Arnaldi Paredes	Profesor Personas 1 PUCP	06 de junio 2016	Propuesta
Ana María Beingolea	Profesor Personas 1 PUCP	08 de junio 2016	Propuesta
Mario Yika	Psicólogo ocupacional PUCP	11 de junio 2016	Propuesta
Javier Pradera	Asesor de prevención de riesgos laborales – Asociación Peruana de Prevención de Riesgos (APDR)	17 de junio 2016	Propuesta
Arturo Arróspide	Gerente de Recursos Humanos de una empresa líder, ganadora del premio de excelencia de seguridad.	22 de junio 2016	Propuesta
Guido Bravo	Profesor de Taller de Habilidades Gerenciales 3.	02 de julio 2016	Propuesta
Pablo Pinto	Consultor en Ludoprevención.	06 de julio 2016	Propuesta
Luis Gallegos	Director Ejecutivo del Instituto de Salud y Trabajo (ISAT)	09 de julio 2016	Diagnóstico
Teófilo Huamán	Representante de la Federación Textil del Perú	14 de julio 2016	Propuesta
Nitzia Rojas	Jefe de Seguridad y Salud Ocupacional.	22 de julio 2016	Propuesta
Rafael Roa	Ing. Industrial especialista en Seguridad y Salud en el Trabajo.	02 de agosto 2016	Propuesta
Julio Cruz	Sub Gerente de Seguridad Integral de una empresa líder, ganadora del premio de excelencia de seguridad.	05 de agosto 2016	Propuesta
Julio Gamero	Especialista en empleo y derechos laborales de la OIT	06 de noviembre 2016	Propuesta

ANEXO J: Primera encuesta trabajadores empresa ABC

ESTUDIO DE LA CULTURA DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO PARA TRABAJADORES DE LA EMPRESA ABC.

Estimado trabajador, esta encuesta forma parte de una investigación de la PUCP que tiene como finalidad conocer la percepción de los trabajadores con respecto a las políticas de Seguridad y Salud en el Trabajo con las que cuenta actualmente la empresa, la percepción sobre la cultura preventiva, entre otras variables relacionadas a la Seguridad y Salud en el Trabajo la cual es una especialidad cuya finalidad es velar por la protección de la salud y la integridad de los trabajadores mediante acciones preventivas y de control en el ambiente de trabajo. Por esta razón, se valora la sinceridad en sus respuestas y se agradece su colaboración. Vale mencionar que toda la información que proporcione será estrictamente confidencial y será utilizada sólo para fines del estudio.

A. INFORMACIÓN BÁSICA DEL TRABAJADOR

- P1. Edad** _____ **P2. Sexo** M F
- P3. ¿En qué turno labora actualmente?** Mañana Tarde Noche
- P4. ¿Cuál es el su grado de instrucción?**
- Sin estudios técnicos
- Estudios primarios Estudios universitarios
- Estudios secundarios Otro (Por favor, especificar) _____

B. INFORMACIÓN SOBRE EL ÁREA

- P5. ¿En qué proceso/ subproceso realiza sus principales actividades?**
- Proceso de Teñido Proceso de Acabado Subproceso de laboratorio
- P6. ¿En qué puesto se encuentra laborando actualmente?**
- Preparador Compactador Tintorero Auxiliar
- Tintorero Volante Ayudante perchador
- Embolsador Auxiliar de laboratorio Preparador de receta
- Centrifugador Calderista Ayudante de almacén
- Secador Ayudante de planta Encargado de almacén
- Perchador Otro _____
- P7. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en dicho puesto?**
- De 1 a 6 meses De 1 a 1 año y medio De 2 años a más
- De 7 a 12 meses De 1 año y medio a 2

C. INCIDENTES, ACCIDENTES Y ENFERMEDADES LABORALES

- P8. ¿Durante el tiempo laborado, ha sufrido algún incidente laboral? (definido como suceso relacionado al trabajo en el que la persona afectada no sufre lesiones corporales, o en el que éstas sólo requieren cuidados de primeros auxilios).**
- Sí (Por favor, especificar) _____ No

- P9. ¿Durante el tiempo laborado, sufrió alguno de los siguientes tipos de accidente laboral? (definido como un suceso repentino por causa del trabajo y que produce lesiones personales). (Puede marcar más de una opción)**

- Accidente leve (aquel que no requiere descanso médico)
- Accidente incapacitante (requiere atención y descanso médico)
- No sufrió accidente

*De marcar alguna de las 2 primeras opciones, por favor especificar

P10. Durante el tiempo laborado, ha sufrido alguna de las siguientes enfermedades laborales (contraída como resultado de la exposición a factores de riesgos como agentes físicos, químicos, biológicos y ergonómicos, inherentes a la actividad laboral): (Puede marcar más de una opción)

- Enfermedad laboral leve (requiere un tratamiento sencillo)
- Enfermedad laboral grave (requiere un tratamiento continuo)
- Enfermedad laboral muy grave (requiere tratamiento constante, incapacita para el trabajo)
- No sufrió enfermedad relacionada al trabajo.

*De marcar alguna de las 2 primeras opciones, por favor especificar

PERCEPCIÓN DEL RIESGO Y ACTITUDES

(En una escala del 1 al 5 donde 1 es “el puntaje más bajo” y 5 “el puntaje más alto”)

P11. ¿Con qué frecuencia consideras que te encuentras expuesto a situaciones de peligro durante la realización de tus actividades en la empresa?

- 1 2 3 4 5

P12. En qué medida considera que en su trabajo está expuesto a las siguientes situaciones:

	1	2	3	4	5
Temperaturas altas					
Respirar humos/ gases/ polvos					
Peligros materiales u agentes nocivos					
Quemaduras					
Incendios					
Maquinarias que puedan producir lesiones					
Ruidos fuertes					
Sufrir caída que le produzca lesión					
Iluminación inadecuada (demasiada o insuficiente) para la tarea que realiza					
Otra (Por favor, especificar)					

P13. ¿Cómo considera que son las actuales actividades de seguridad y salud en el trabajo realizadas por la empresa?

- 1 2 3 4 5

P14. ¿Qué beneficios considera que podría traer la correcta implementación de una cultura en prevención de riesgos laborales? (Puede marcar más de una opción)

- Reducir accidentes y actividades peligrosas Mayor conocimiento sobre peligros y riesgos
- Ambiente de trabajo más seguro Reduce las interrupciones en los procesos
- Personal más motivado y comprometido Otro _____

D. COMPROMISO

P15. ¿Ha pasado usted el examen ocupacional? Sí No

P16. ¿Se te ha brindado el equipo de protección personal (guantes, botas, lentes de seguridad, etc.) necesarios para la realización de tus actividades diarias? Sí No

(En una escala del 1 al 5 donde 1 es “el puntaje más bajo” y 5 “el puntaje más alto”)

P17. ¿Con qué frecuencia utiliza sus elementos de seguridad durante la realización de sus labores?

1 2 3 4 5

P18. Con qué frecuencia utiliza alguno de los siguientes elementos en su jornada laboral:

	1	2	3	4	5
Guantes					
Botas/ Zapatos de seguridad					
Lentes de protección					
Arnés/ Faja lumbar					
Tapones auditivos					
Mascarilla tapa boca					
Bata/ Mandil industrial					
Otros (Por favor, especificar)					

P19. ¿Con qué frecuencia ha participado en las actividades que realiza la empresa en temas de seguridad y salud para los trabajadores (capacitaciones, talleres, etc.)?

1 2 3 4 5

E. COMUNICACIÓN

P20. ¿La gerencia le informa respecto a temas relacionados la Seguridad y Salud en el Trabajo?

Sí No

(En una escala del 1 al 5 donde 1 es “el puntaje más bajo” y 5 “el puntaje más alto”)

P21. En el último año, ¿con qué frecuencia se le ha consultado sobre decisiones referentes a la seguridad y salud en el trabajo? (temas de capacitaciones, actividades, cambios en las políticas, etc.)

1 2 3 4 5

P22. En el último año, ¿con qué frecuencia se han repartido folletos o se ha visualizado afiches relacionados a la Seguridad y salud en el trabajo?

1 2 3 4 5

P23. ¿A través de qué medios le gustaría recibir la información sobre Seguridad y salud en el trabajo? (Puede marcar más de una opción)

Videos Juegos didácticos Otra _____
Afiches Trípticos

F. APRENDIZAJE

P24. ¿Ha sido usted capacitado sobre el tema de salud y seguridad en el trabajo?

Sí No

(En una escala del 1 al 5 donde 1 es “el puntaje más bajo” y 5 “el puntaje más alto”)

P25. ¿Qué tan importante considera usted las actuales capacitaciones de Seguridad y Salud en el

trabajo dentro del área que desempeña sus actividades?

1 2 3 4 5

P26. ¿En qué medida considera que las capacitaciones le permiten conocer la importancia de la seguridad y salud en el trabajo?

1 2 3 4 5

P27. ¿Con qué rapidez la gerencia soluciona los problemas cuando se detectan incidentes, accidentes o enfermedades laborales?

1 2 3 4 5

G. LIDERAZGO

(En una escala del 1 al 5 donde 1 es “el puntaje más bajo” y 5 “el puntaje más alto”)

P28. ¿Con qué frecuencia sus superiores le hacen sentir la suficiente confianza y libertad para discutir problemas de seguridad y salud en el trabajo?

1 2 3 4 5

P29. ¿Consideras que tus superiores dan el ejemplo con el uso de los implementos de seguridad? (botas, guantes, etc.) Sí No

P30. ¿Considera que sus supervisores o jefes lo recompensan por usar sus implementos de seguridad correctamente?

1 2 3 4 5

P31. ¿De qué manera le gustaría que su supervisor o jefe inmediato lo reconozca por el correcto cumplimiento de las normas de seguridad? (Puede marcar más de una opción)

Reconocimiento frente a compañeros Diplomas
Empleado del mes de seguridad Otros _____

P32. ¿Qué cambiarías o mejorarías en la empresa para sentirte motivado a trabajar seguro?

Muchas gracias por su amabilidad y por el tiempo dedicado a contestar esta encuesta

ANEXO K: Nueva encuesta trabajadores empresa ABC

ENCUESTA DE CLIMA TRABAJADORES DE LA EMPRESA ABC.

Estimado trabajador, esta encuesta forma parte de una investigación de tesis universitaria que tiene como finalidad profundizar respuestas y validar la propuesta. Por esta razón, se valora la sinceridad en sus respuestas y se agradece su colaboración. Vale mencionar que toda la información que proporcione será estrictamente confidencial y será utilizada sólo para fines del estudio.

A. INFORMACIÓN BÁSICA DEL TRABAJADOR

- P1. Edad** _____ **P2. Sexo** M F
- P3. ¿En qué turno labora actualmente?** Mañana Tarde Noche
- P4. ¿Cuál es el su grado de instrucción?**
- Sin estudios Estudios técnicos
- Estudios primarios Estudios universitarios
- Estudios secundarios Otro (Por favor, especificar) _____

B. INFORMACIÓN SOBRE EL ÁREA

- P5. ¿En qué proceso/ subproceso realiza sus principales actividades?**
- Proceso de Teñido Proceso de Acabado Subproceso de laboratorio
- P6. ¿En qué puesto se encuentra laborando actualmente?**
- Preparador Compactador Tintorero Auxiliar
- Tintorero Volante Ayudante perchador
- Embolsador Auxiliar de laboratorio Preparador de receta
- Centrifugador Calderista Ayudante de almacén
- Secador Ayudante de planta Encargado de almacén
- Perchador Otro _____
- P7. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en dicho puesto?**
- De 1 a 6 meses De 1 a 1 año y medio De 2 años a más
- De 7 a 12 meses De 1 año y medio a 2

C. INCIDENTES, ACCIDENTES Y ENFERMEDADES LABORALES

P1. En el último año, ha sufrido alguno de los siguientes sucesos relacionados al trabajo (puede marcar más de una opción):

	Sí	No
Incidente laboral (suceso en el que la persona afectada no sufre lesiones corporales, o éstas sólo requieren cuidados de primeros auxilios)		
Accidente leve (suceso repentino que produce lesiones leves, pero no requiere descanso médico)		
Accidente incapacitante (requiere atención y descanso médico)		
Enfermedad laboral leve (requiere un tratamiento sencillo)		
Enfermedad laboral grave (requiere un tratamiento continuo)		
Enfermedad laboral muy grave (requiere tratamiento constante, incapacita para el trabajo)		
No sufrió incidente, accidente o enfermedad laboral (Pasar P2)		

P2. Si sufrió algún incidente o tipo de accidente laboral ¿Cuáles fueron las formas en que se presentó? (puede marcar más de una opción)

Atrapamientos en máquinas		Electrocución	
Cortes, pinchazos		Irritación de piel, ojos	
Caídas o resbalones		Quemaduras	
Fracturas		Tendinitis	
Contusiones		Otras formas	
(Por favor, especificar a mayor detalle)			

P2. Si sufrió enfermedad laboral ¿Cuáles fueron los tipos de enfermedad? (puede marcar más de una opción)

Alergias		Enfermedad pulmonar	
Lumbalgia		Intoxicaciones	
Problemas de audición		Problemas ergonómicos	
Enfermedad pulmonar		Otras formas	
(Por favor, especificar a mayor detalle)			

P3. ¿Cuáles fueron los agentes causantes (causas) del incidente, accidente o enfermedad?

Problema con las máquinas o equipos		Falta de aviso de precaución o señalización	
No me brindaron las herramientas y protección necesaria		No usar EPP	
Desconocimiento del proceso		Contacto con elementos cortantes	
Exposición a calderos		Exposición a sustancias químicas	
Exposición constante al ruido		Sobreesfuerzos	
Otras causas (Por favor, especificar)			

D. PERCEPCIÓN DEL RIESGO Y ACTITUDES

P4. En el último año ¿Se realizan actividades relacionadas a la seguridad y salud en la empresa?

Sí No (Pasar P5)

(En una escala del 1 al 5 donde 1 es “el puntaje más bajo” y 5 “el puntaje más alto”)

P5. En el último año ¿con qué frecuencia se han realizado actividades relacionadas a la

seguridad y salud en la empresa?

1 2 3 4 5

P6. ¿Cómo considera que son las actuales actividades de seguridad y salud en el trabajo realizadas por la empresa?

1 2 3 4 5

P7. ¿Considera que la creación o mejora de cultura de prevención puede traer beneficios?

Sí No (Pasar P9)

P8. ¿Qué beneficios considera que podría traer la correcta implementación de una cultura en prevención de riesgos laborales? (Puede marcar más de una opción)

Reducir accidentes y actividades peligrosas Mayor conocimiento sobre peligros y riesgos
Ambiente de trabajo más seguro Reduce las interrupciones en los procesos
Personal más motivado y comprometido Otro _____

E. COMPROMISO

(En una escala del 1 al 5 donde 1 es “el puntaje más bajo” y 5 “el puntaje más alto”)

P9. Semanalmente, ¿con qué frecuencia utiliza sus elementos de seguridad durante la realización de sus labores? (si marca 1, pasar a P11)

1 2 3 4 5

P10. Semanalmente, ¿con qué frecuencia utiliza alguno de los siguientes elementos en su jornada laboral?:

	1	2	3	4	5
Guantes					
Botas/ Zapatos de seguridad					
Lentes de protección					
Arnés/ Faja lumbar					
Tapones auditivos					
Mascarilla tapa boca					
Bata/ Mandil industrial					
Otros (Por favor, especificar)					

P11. En el último año, ¿con qué frecuencia ha participado en las actividades que realiza la empresa en temas de seguridad y salud para los trabajadores (capacitaciones, talleres, etc.)?

1 2 3 4 5

F. APRENDIZAJE

P12. ¿Ha sido usted capacitado sobre el tema de salud y seguridad en el trabajo?

Sí No (Pasar P 14)

(En una escala del 1 al 5 donde 1 es “el puntaje más bajo” y 5 “el puntaje más alto”)

P13. En el último año, ¿con qué frecuencia le han capacitado sobre el tema de salud y seguridad en el trabajo?

1 2 3 4 5

Por favor especificar cantidad aproximada de horas capacitadas: _____

G. LIDERAZGO

(En una escala del 1 al 5 donde 1 es “el puntaje más bajo” y 5 “el puntaje más alto”)

P14. ¿En qué grado de confianza sus supervisores le hacen sentir la libertad para discutir problemas de seguridad y salud en el trabajo?

1 2 3 4 5

Muchas gracias por su amabilidad y por el tiempo dedicado a contestar esta encuesta

ANEXO L: Guía de sesión en profundidad para autoridades de la empresa ABC.

Cultura de Seguridad y Salud en el Trabajo Participantes: Comité de SST y Gerente General de la empresa ABC		
	Presentación:	<ul style="list-style-type: none"> - Agradecer la participación del Comité de SST y del Gerente General. - Presentarnos como estudiantes de la PUCP y mencionar el propósito de la sesión en profundidad. - Comentar que fueron elegidos debido a que forman parte del Comité de SST y son los responsables, junto con el gerente, de velar por la seguridad y salud en el trabajo de la empresa ABC. - Descripción de la dinámica de la sesión: <ul style="list-style-type: none"> - Duración del encuentro: 1 hora con 30 min aproximadamente. - Respeto de la anonimidad - Presentación de los participantes sobre sus funciones dentro del Comité de SST de la empresa ABC y del Gerente General.
	Tema:	Presentación de resultados hallados en el diagnóstico de la actual cultura de Seguridad y Salud en el Trabajo de la empresa con la finalidad de mostrar la necesidad del cambio y poder desarrollar las fases iniciales de la propuesta de mejora (comentar sobre las fases iniciales de valores y estrategias de seguridad). Dentro del bloque de objetivos estratégicos se realiza una definición por cada variable (comunicación, participación, aprendizaje, liderazgo) para que las respuestas sean las más acertadas y para conocer lo que se espera de cada una de ellas tanto en el corto como en el largo plazo. A continuación las preguntas:
Fases	Componentes	Preguntas
A. Valores de Seguridad	A.1. Valores	<ul style="list-style-type: none"> ¿Conocen cuáles son los actuales valores de la empresa ABC? (enseñar cartillas con los valores) ¿Considera que es relevante incorporar la SST en la estrategia de la empresa? ¿Cuáles son las palabras clave que los definen y representan como equipo de trabajo? ¿Cuáles de los actuales valores de la empresa ABC considera que se relacionan a la SST? ¿Cómo se deberían sentir los trabajadores en la empresa ABC respecto a las prácticas de SST en la empresa? ¿Cómo consideran que deberían ser las actitudes de los trabajadores ante las prácticas de SST? ¿Qué se esperaría de los trabajadores además de lograr las metas por cumplimiento de entrega? Se les muestra la cartilla y considerando las respuestas previamente dadas, ¿cuáles de estos valores se relacionan en mayor medida a lo que debe representar la seguridad en la empresa ABC?

		<p>¿Cuál fue la razón de la elección y cuales consideran que son los beneficios que podría traer a la mejora de la SST en la empresa ABC?</p> <p>¿Cuál es el significado que se le daría a cada valor propuesto?</p> <p>¿En qué lugar deberían enunciarse?</p> <p>Redefinir por consenso.</p>
B. Estrategias de Seguridad	B.1.Misión	<p>¿Conocen la actual misión de la empresa ABC? (enseñar cartilla con la misión)</p> <p>¿Consideran que la actual misión se relaciona a la Seguridad y Salud en el Trabajo? ¿Por qué?</p> <p>¿Cómo se podría integrar la importancia de la SST en la empresa ABC?</p> <p>¿Cuáles son las palabras que relacionan en mayor medida a seguridad? Mostrar cartilla de 10 palabras</p> <p>Redefinir la actual misión por consenso.</p>
	B.2. Visión	<p>¿Conocen la actual visión de la empresa ABC? (enseñar cartilla con la visión)</p> <p>¿Consideran que la actual visión se relaciona a la Seguridad y Salud en el Trabajo? ¿Por qué?</p> <p>¿En 5 años, cuál es la imagen deseada de la empresa respecto a la SST?</p> <p>¿Cuáles son las palabras que relacionan en mayor medida a seguridad? Mostrar cartilla de 10 palabras</p> <p>Redefinir la visión por consenso.</p>
C. Objetivos	C.1.Objetivos comunicación	<p>¿En 3 años, cuál debería ser el fin de los medios de comunicación de SST implementados en la empresa?</p> <p>¿De qué forma se podría mejorar la actual comunicación en SST?</p>
	C.2.Objetivos participación	<p>1. ¿En 3 años, ¿cuál debería ser el propósito principal de la realización de actividades en SST?</p> <p>2. ¿Al finalizar el año, ¿cómo se puede generar mayor compromiso en los trabajadores?</p>
	C.4.Objetivos liderazgo	<p>1. En 3 años ¿qué se esperaría lograr para mejorar esta variable?</p> <p>2. En un periodo de un año ¿Cuáles serían los resultados a esperar al realizar diferentes actividades y estrategias?</p>
	C.3.Objetivos aprendizaje	<p>1. En un periodo de 3 años ¿cuál sería el fin principal de desarrollar actividades de SST en el aprendizaje?</p> <p>2. ¿Qué se espera de la variable aprendizaje al finalizar el año?</p>
D. Desempeño de Seguridad	Objetivos desempeño	<p>En el largo plazo, ¿cómo espera que sean los comportamientos de los trabajadores de la empresa ABC en SST?</p>

ANEXO M: FODA Autodiagnóstico Empresa ABC

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> -Directivos de confianza por ser empresa familiar. -Trabajadores con experiencia en actividades de sector textil. -Rapidez en la realización de los procesos. -Adecuación a las necesidades y requerimiento de los clientes. -Mantenimiento y soporte técnico permanente. -Cuentan con un programa informático que les ayuda a estimar la producción. -En la mayoría de los casos se cumple con el total de pedidos en el tiempo acordado. -Local y procesos ordenados en la empresa. -Han implementado el SG-SST de acuerdo a Ley. -Buenas relaciones con proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> -Poco interés de los trabajadores en las actividades, charlas y capacitaciones que se realizan en la empresa. -Escasos indicadores de gestión que permitan evaluar y controlar los procesos. -Poco compañerismo y trabajo en equipo por parte de los operarios. -Cuentan con aproximadamente 50 clientes y la mayoría se concentra en Gamarra. - Personal poco informado en el tema de SST. (el personal no emplea de manera constante los EPP) -Procesos en cadena (en ocasiones se han generado interrupciones y demoras en el servicio.) - Actividades rutinarias dentro de los procesos. -Alta tasa de incidentes laborales
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> -Programas dirigidos a mejorar la productividad y crecimiento de las pymes. -Aumento de clientes en Gamarra. -Expansión a otros procesos del sector. 	<ul style="list-style-type: none"> -Personal se encuentra expuesto a peligros y riesgos propios del sector textil. -Solo realiza un proceso de la cadena textil -Aparición de nuevas empresas del sector y que las existentes decidan hacer el proceso de teñido y acabado y no tercerizarlo. -La demanda se basa de acuerdo a la estacionalidad del sector. -El 90% de su cartera de clientes está ubicada en Gamarra. -Normativas que afecten a la rentabilidad de la empresa.

ANEXO N: Resultados del diagnóstico

Tabla N1: Lista de comportamientos

Lista de comportamientos empresa ABC
<p>A continuación, se agrupan los comportamientos inseguros de los trabajadores de la planta de la empresa ABC más repetitivos de acuerdo a la observación realizada en la empresa en las diferentes visitas. Es importante mencionar que los trabajadores no sabían que estaban siendo observados lo cual hizo que esta observación sea más objetiva.</p>
<p>Responsables: Sandra Guerrero y Yarhine Falconi</p> <p>Observación no participante</p> <p>Lugar: Empresa ABC</p> <p>Entrevistado: Todo el personal de la empresa ABC.</p> <p>Objetivo: Observar las conductas inseguras de los trabajadores de la empresa ABC.</p> <p>Fechas: 22 de abril del 2016 9 de mayo del 2016 10 de mayo del 2016 26 de mayo del 2016 27 de mayo del 2016</p>
<p>A continuación, se listarán las principales conductas observadas:</p> <ul style="list-style-type: none">No todo el personal de teñido emplea guantes.No todo el personal de teñido utiliza mandil industrial.No todo el personal de secado utiliza mascarilla tapa bocaNo todo el personal de secado no utiliza tapa oídos.No todo el personal usa la faja al levantar carga pesadaPersonal operario deja las herramientas en cualquier lugar.No todos los trabajadores emplean las botas cuando el piso se encuentra resbaloso.No todo el personal camina por los lugares señalizados como seguros. (franjas amarillas)No todo el personal utiliza los zapatos especiales (dieléctricos)Personal de oficina (administrativos) no siempre utiliza los EPP al ingresar a planta.

Tabla N2: Síntesis entrevistas personal administrativo (las respuestas similares han sido agrupadas)

Variables		Respuestas
a. Percepción del Riesgo y Actitudes	a.1.	El personal de Contabilidad menciona que considera que si puede estar expuesto a riesgos, ya que utiliza bastantes documentos y papeles dentro de sus actividades diarias los cuales tienen polvo y le puede traer problemas respiratorios; sin embargo, el personal de Sistemas comenta que no cree estar expuesto a muchos riesgos, ya que sus actividades son de oficina; asimismo, el personal de Recursos Humanos comentan que los riesgos a los que pueden estar expuesto son los relacionados a la audición y a las malas posturas. Finalmente, el coordinador de despachos comenta que sí, ya que se encuentra en constante movimiento dentro de la planta y hay riesgos latentes.
	a.2.	Todos coinciden en que su ambiente de trabajo se encuentra ordenado y en buenas condiciones. Sin embargo, el personal de Contabilidad menciona que su sitio se encuentra muy recargado, debido a la cantidad de papelería que maneja.
b. Compromiso	b.1.	El personal de Contabilidad menciona que considera que no se involucra tanto, ya que las actuales capacitaciones que realizan no las considera necesarias para las actividades que realiza; asimismo, el personal de Sistemas menciona que tiene que participar en las capacitaciones de SST que realiza la empresa, ya que son programadas en horario laboral y es obligatorio asistir y finalmente el personal de Recursos Humanos, quienes forman parte del comité de SST, si se siente involucrado y siempre trata de promover nuevas ideas para implementar en la empresa en materia de SST
	b.2.	El personal de Contabilidad menciona que sí y que prefiere participar en las charlas vivenciales, ya que utilizan extintores y los utilizan simulando que se encuentran ante un incendio real; el personal de RRHH quien es el encargado de contratar las capacitaciones y los exámenes médicos ocupacionales participa, ya que tiene que llevar el control de asistencia de todo el personal de planta; el personal de sistemas, comenta que sí, pero realmente no lo considera tan importante para sus actividades y el coordinador de despachos siempre participa y lo hace con su equipo logístico
c. Aprendizaje	c.1.	El personal de RRHH menciona que dependería del tipo de peligro que se presente, ya que ante un incendio sí sabría cómo actuar, porque ha asistido al taller de extintores; la persona encargada de contabilidad menciona que no tanto, ya que la mayoría de capacitaciones o seminarios realizados en la empresa han sido muy teóricos; la persona encargada de despachos considera que sí, ya que ha participado en todas las actividades que a la fecha ha realizado la empresa y finalmente el personal de sistemas menciona solo si fueran riesgos bajos como primeros auxilios. Todos coinciden en que se deberían realizar más actividades de capacitación más vivenciales
	c.2.	El personal de Sistemas comenta que sí, pero que debe estar más dirigida a los operarios de planta, quienes son los más expuestos a riesgos laborales; el personal de Recursos Humanos lo considera importante, ya que así todos sabrían cómo actuar si sucediera un siniestro. El personal de contabilidad comenta que si es importante, pero deberían promover más los talleres vivenciales y finalmente el coordinador de despachos, comenta que sí y que esa formación debería ser día a día.
d. Comunicación	d.1.	El personal de Marketing comenta que no hay una comunicación directa ni en el tiempo adecuado, ya que se ha enterado sobre alguna

		actividad de SST a realizar el mismo día. Asimismo, el personal de Contabilidad comenta que en el periódico mural se publican las fechas de los exámenes ocupacionales y capacitaciones. Los supervisores mencionan que se les comunica oralmente y/o a veces en el periódico mural.
	d.2.	El personal de Contabilidad y Sistemas coinciden en que se publican las fechas de exámenes ocupacionales, capacitaciones, en el panel informativo. Asimismo, El personal de RRHH menciona que al ser miembro del comité conoce a detalle sobre las actividades que se realizan y se comunican oralmente o en el panel y el coordinador de despachos comenta que no hay muchos medios solo se comunica a través del altavoz o panel, pero no todo el personal lo visualiza; asimismo, menciona que no se comunica sobre las mejoras que se vienen realizando.
e. Liderazgo	e.1.	El personal de Recursos Humanos menciona que sí, ya que la gerencia siempre trata de dar tiempo para la mejora de la Seguridad y Salud en el Trabajo de la empresa. Los demás coinciden en que, si son importantes para la gerencia, ya que además de que existe una normativa que regula el cumplimiento de las buenas prácticas en seguridad y un SG-SST, los gerentes siempre tratan de mostrar importancia por la integridad de su personal y son los primeros en participar durante las actividades. El personal de Sistemas menciona que estas actividades no tienen reconocimientos, lo que hace que no todo el personal quiera participar.

Tabla N3: Síntesis entrevistas a administrativos (las respuestas similares han sido agrupadas)

Variables		Respuestas
a. Percepción del Riesgo y Actitudes	a1.	El jefe de laboratorio comenta que las actividades de mayor riesgo que presenta la empresa son las de preparado de tinte y la de teñido debido a la exposición a productos químicos. Asimismo, el jefe de planta menciona que otra de las actividades riesgosas se encuentra en el subproceso de acabado debido a se encuentran en contacto con vapor. Finalmente, los supervisores mencionan que el volteado también es riesgoso debido a que puede haber atrapamientos; sin embargo, no todos los trabajadores son conscientes de ello.
	a2.	El jefe de planta y los supervisores coinciden en que los trabajadores no presentan una actitud muy positiva en relación a la SST, debido a que no siempre utilizan sus EPP o no tienen comportamientos seguros.
b. Compromiso	b1.	El jefe de planta menciona que cuando realiza la inspección diaria si se fija en el uso de EPP, por parte del personal; sin embargo, constantemente tiene que estar realizando llamados de atención por el mal o no uso del mismo. Los supervisores mencionan además que los trabajadores piensan que solo lo tienen que usar por ser una regla de la empresa, cuando deberían saber que es por su propio bienestar.
	b2.	El jefe de laboratorio menciona que se supervisa cuando se realizan las charlas o capacitaciones; sin embargo, no todo el personal participa activamente en las mismas. Asimismo, el jefe de planta menciona que no reflejan lo aprendido durante las capacitaciones; debido a que constantemente tienen que realizar memos por no usar EPP o comportarse de manera insegura.
c. Aprendizaje	c1.	El jefe de laboratorio comenta que además de las capacitaciones se realizan inducciones; sin embargo, estas se han enfocado en explicar cada uno de los procesos que se realizan en planta. Los supervisores comentan que las inducciones se realizan tres veces al año al personal

		nuevo y si bien uno de los temas que se trata es el uso de EPP, no es el tema central ni al que se le da mayor importancia.
	c2.	El jefe de planta menciona que cuando se han presentado accidentes o enfermedades laborales si se han investigado y se les ha dado el seguimiento respectivo hasta conocer las causas que lo generaron. Los supervisores mencionan que incluso se han revisado las imágenes de la cámara de seguridad para conocer el porqué del accidente y tratar que no se vuelvan a repetir.
d. Comunicación	d1.	El jefe de laboratorio comenta que cuando se ha elegido nuevo comité de SST si se ha consultado a los trabajadores a través de votación y así de manera justa se pueda elegir a los representantes. El jefe de planta no recuerda muchas actividades en las que se le haya consultado o considerado su opinión respecto a la SST.
	d2.	Los supervisores mencionan que el medio que se utiliza para poder comunicar las actividades de SST como las capacitaciones y las fechas de exámenes médicos es el periódico mural. El jefe de laboratorio menciona que hace tiempo se repartían folletos que elaboraba semestralmente la empresa en el que se incluían el cumplimiento de metas y las diferentes actividades que se venían haciendo en la empresa, y se resaltaba la prevención como un tema importante, pero fue descontinuado debido a la falta de interés.
e. Liderazgo	e1.	El jefe de planta menciona que los objetivos relacionados a la SST son los que figuran en el plan anual de seguridad los cuales están relacionados al cumplimiento del SG-SST.
	e2.	Los supervisores mencionan que, si bien tratan de utilizar siempre los implementos de seguridad, muchas veces por la prisa lo olvidan; sin embargo si el gerente observa eso procede una llamada de atención, ya que se preocupa mucho por la seguridad de todos sus trabajadores. El jefe de planta menciona que sí, ya que tiene que dar el ejemplo a los demás trabajadores de la planta.

ANEXO O: Resultados de las encuestas a los operarios de la empresa ABC

Figura O1: Frecuencia de exposición a peligros y riesgos en sus actividades laborales

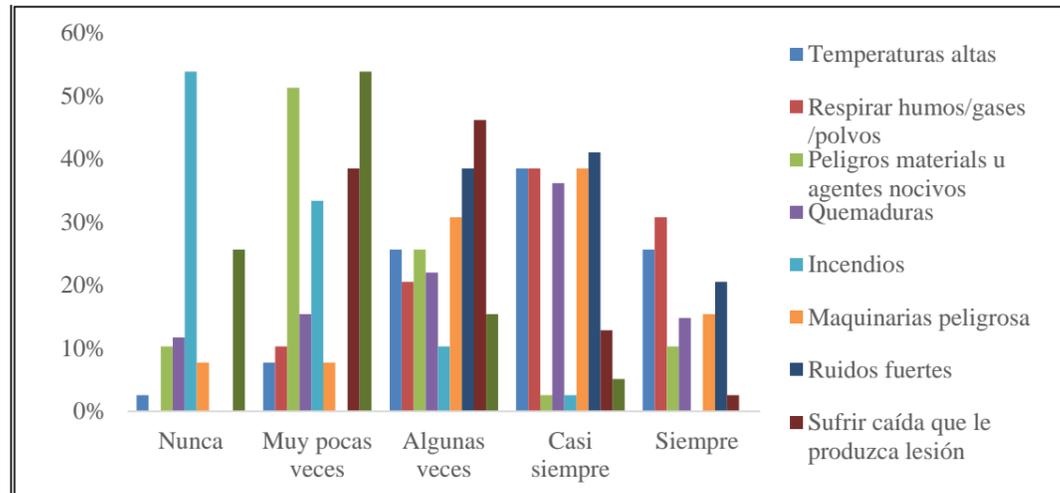


Figura O2: Beneficios por la correcta implementación de una cultura en prevención de riesgos laborales

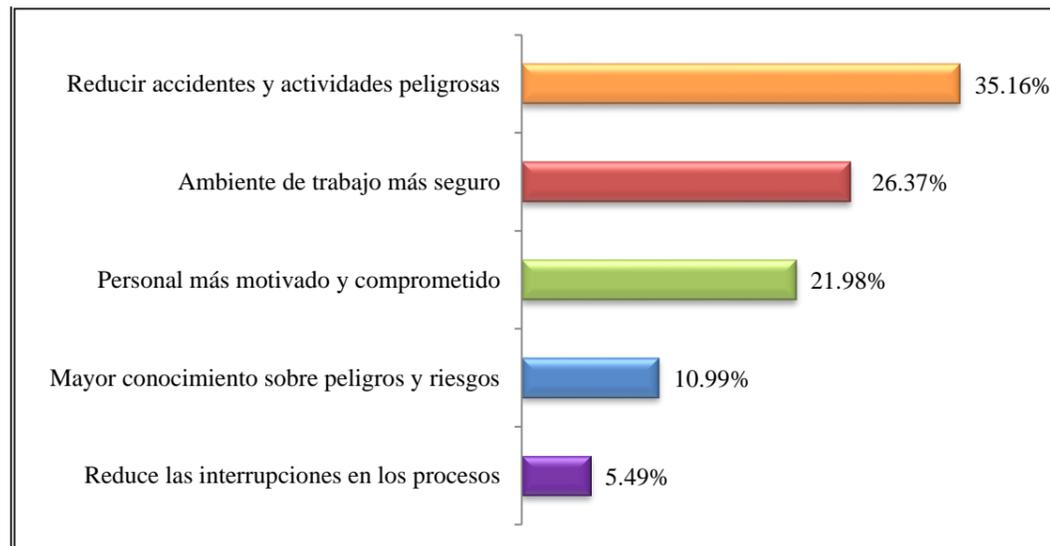


Figura O3: Trabajadores que pasaron el examen médico ocupacional

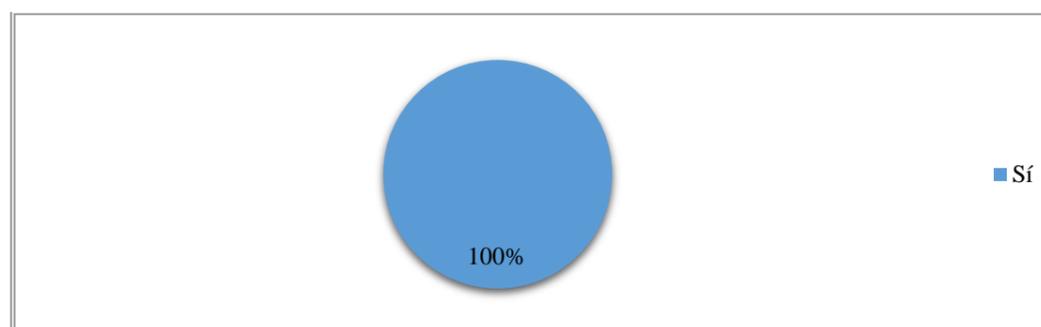


Figura O4: Trabajadores a los cuales se les brindó los elementos de seguridad de acuerdo a sus actividades

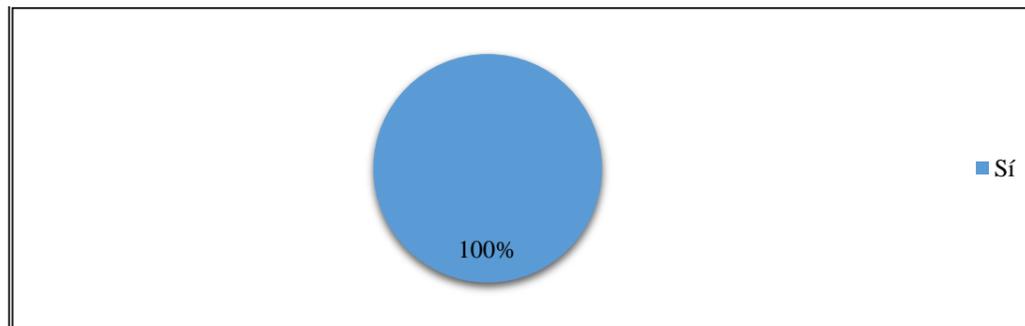


Figura O5: Frecuencia de uso de elementos de seguridad por tipo

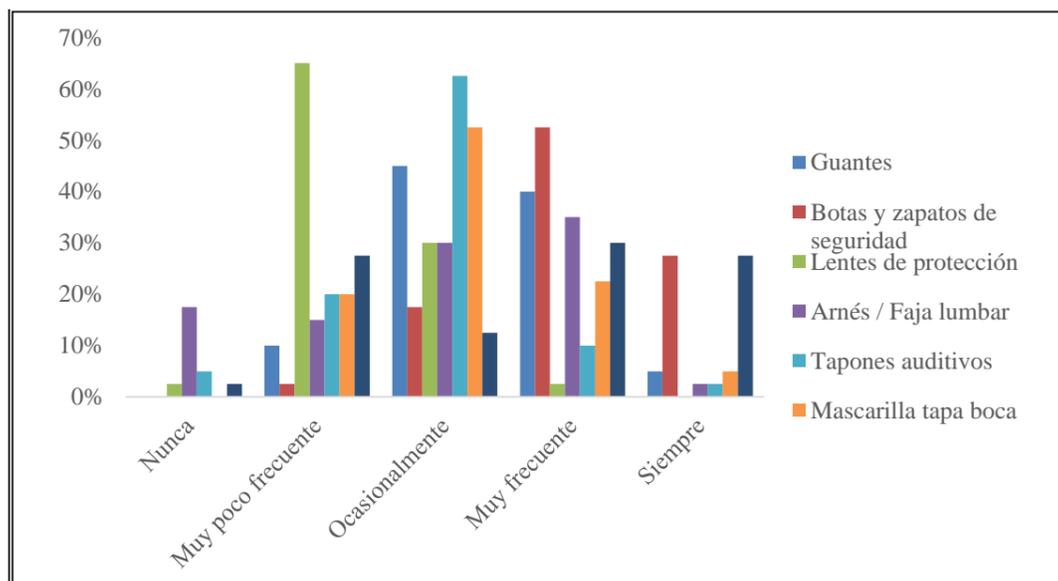


Figura O6: A través de qué medios le gustaría recibir la información sobre seguridad y salud en el trabajo

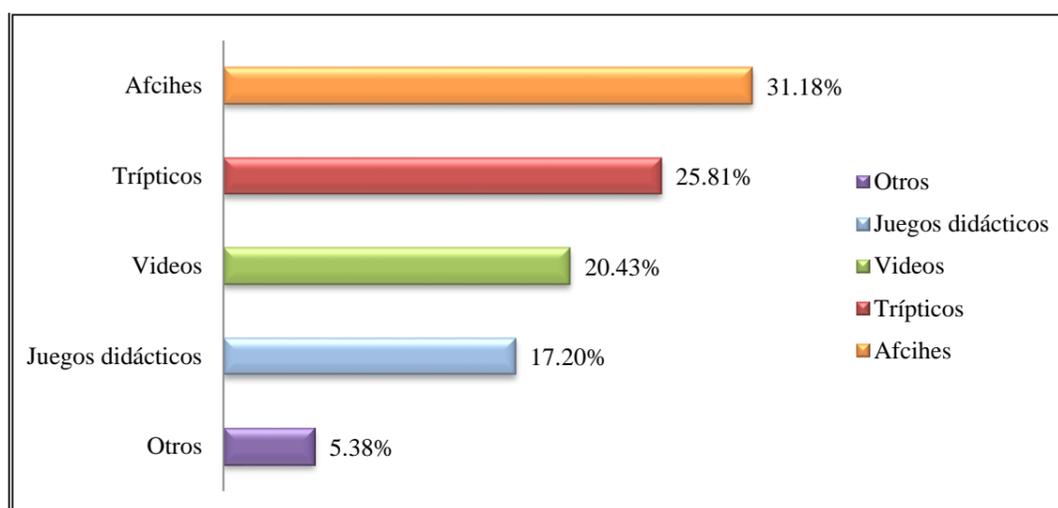


Figura O7: ¿Ha sido usted capacitado sobre el tema de salud y seguridad en el trabajo?

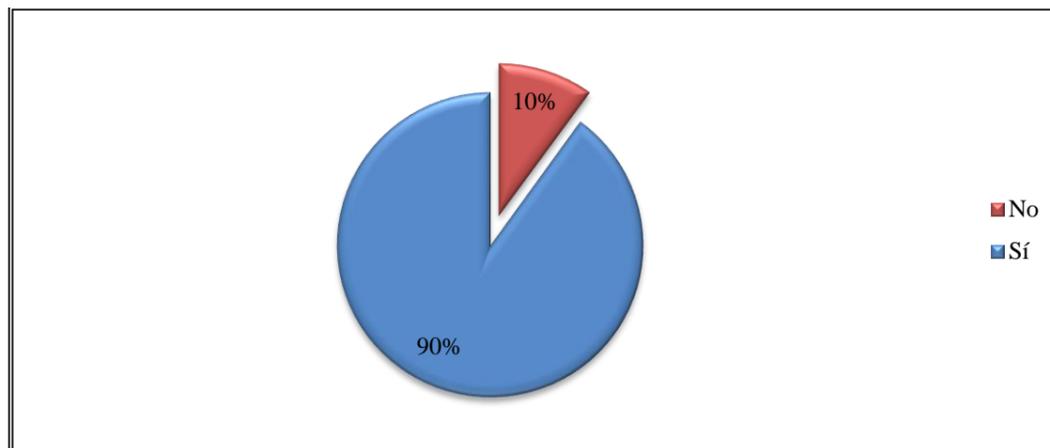


Figura O8: ¿Qué tan importante considera usted las actuales capacitaciones de Seguridad y Salud en el trabajo dentro del área que desempeña sus actividades?

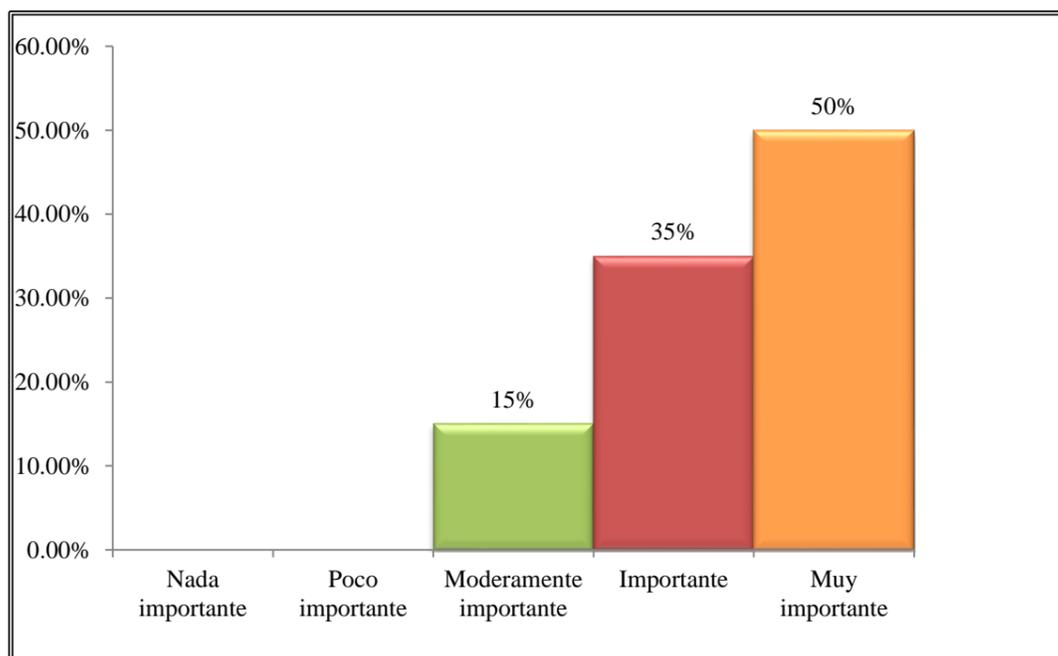


Figura O9: ¿Sus supervisores, jefes y gerentes dan el ejemplo respecto al uso implementos de seguridad por parte de las autoridades?

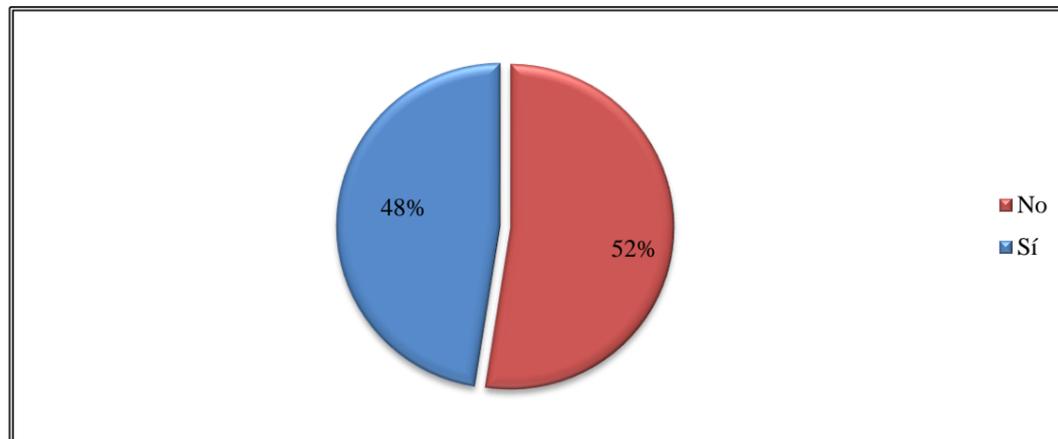
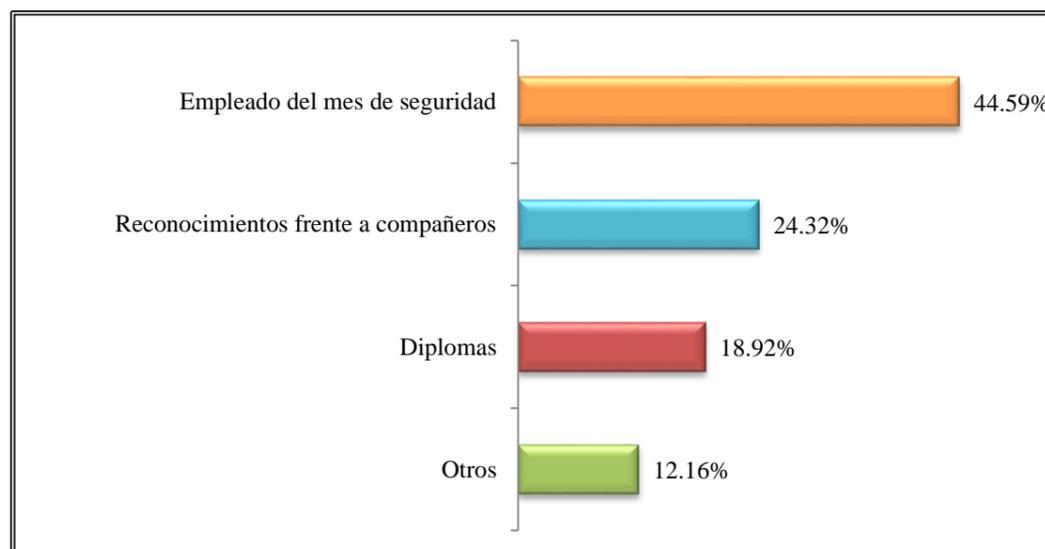


Figura O10: Modos de reconocimiento por el correcto cumplimiento de las normas de seguridad al trabajador



ANEXO P: Síntesis de los resultados de la sesión en profundidad.

Fases		Respuestas
A. Valores de Seguridad	A.1. Valores	<p>Los trabajadores mencionan los actuales valores de la empresa ABC y consideran que si es importante incorporar valores relacionados a la SST; ellos mencionan que demostraría ser una prioridad para la empresa. Asimismo, mencionan que solo uno de ellos, el de la responsabilidad, se podría relacionar a la seguridad, ya que comentan que la seguridad es responsabilidad de todos, tanto trabajadores como jefes y autoridades.</p> <p>Por otro lado, de la lista de valores de Seguridad que se enseñaron en la sesión, la Participación, la Confianza y la Responsabilidad fueron los que tuvieron una mayor aceptación por la mayoría de los participantes debido a que ellos consideran que son los pilares para lograr un ambiente seguro en la empresa. Finalmente, mencionan que los beneficios que podría generar personal y gerencia más comprometido con la importancia de la seguridad como parte de las actividades laborales. Se redefinió los valores por consenso.</p>
B. Estrategias de Seguridad	B.1.Misión	<p>La mayoría de los miembros que conforman el Comité de SST respondieron que sí conocen la actual misión, ya que se encuentra en el periódico mural junto con el reglamento interno. No obstante, reconocen que no guarda relación con resguardar el bienestar e integridad de los miembros de la organización. El gerente menciona que si es necesario que la seguridad sea una prioridad para la empresa, ya que si el personal se accidentara los procesos se verían afectados.</p> <p>Por su parte, todos los participantes consideran que es importante incorporar la SST a la misión, ya que es una manera de resaltar la importancia de la seguridad dentro de los objetivos que tiene la empresa ABC.</p> <p>Asimismo, se consultó cuáles eran las palabras que más relacionan a la SST las cuales fueron las de prevención, seguridad actividades de capacitación, precaución y actos seguros. Se redefinió la misión por consenso.</p>
	B.2.Visión	<p>El bloque inició con preguntar por la actual visión; así los trabajadores mencionan que, si la conocen, ya que se encuentra en el periódico mural, pero que la actual no la consideran como parte importante de la realización de los procesos. Los participantes consideran que al incorporar la SST como uno de los pilares de la empresa se podría incentivar a la participación de los trabajadores; además de lograr una mayor difusión y conocimiento de la importancia de la misma. Asimismo, la imagen que tienen de la empresa en 5 años tomando en cuenta la SST es la siguiente:</p> <p>En 5 años, la empresa ABC como uno de las pioneras, en su rubro, y tamaño al implementar prácticas y actividades que busquen mejorar los indicadores de SST.</p> <p>En 5 años lograr posicionarse como una empresa que brinda servicios de teñido y acabado de productos textiles y que cuente con una cultura de seguridad.</p> <p>En 5 años, ser una de las primeras empresas del sector y tamaño en mantener, dentro de sus estándares, la seguridad como complemento de sus principales procesos.</p>

		<p>Consideran que para que la visión sea sostenible es necesario el compromiso de todos los trabajadores; además, establecer responsables que permitan tener un mayor control de los objetivos planteados.</p> <p>Se redefinió la visión por consenso</p>
	C.1.Objetivos comunicación	<p>Al preguntar por la mejora de la variable comunicación de SST se menciona que ellos esperan que en el largo plazo se logre sensibilizar a todos los trabajadores sobre los peligros y riesgos a los que están expuestos, los cuales son propios a las actividades que realizan y las consecuencias que pueden tener tantos para ellos como para sus familias.</p> <p>Consideran que el mensaje deberá estar presente en todo el proceso y en las diferentes actividades que realicen los trabajadores por lo cual en el corto plazo se debe buscar mecanismos para lograr la difusión del mensaje de seguridad, así como también por medio del compromiso de la gerencia y el Comité, debido a que, de acuerdo a los resultados, las actuales actividades no son suficientes para lograr los objetivos esperados en comunicación de la SST.</p> <p>Por consenso se definió que el responsable general de la variable y acciones relacionadas a la Comunicación de la SST en la empresa debería ser el Asistente de Marketing, debido dentro de sus funciones está la de difundir y promocionar el servicio brindado; además, maneja las herramientas necesarias como el illustrator, visio y Photoshop para realizar y difundir la información necesaria.</p>
	C.2.Objetivos participación	<p>En el largo plazo, mencionan que se espera generar una participación de todos los trabajadores en diferentes actividades de SST que se realicen.</p> <p>Al finalizar el año, esperan implementar diferentes actividades en las que los trabajadores puedan aportar y opinar sobre la SST.</p> <p>Consideran que se podría lograr una mayor participación de los trabajadores conociendo diferentes maneras de motivarlos que sean atractivas para ellos.</p> <p>Por consenso se definió como responsable general de la variable al Comité de SST para que apruebe, monitoree y designe responsables del desarrollo de las diferentes actividades que se puedan realizar.</p>
	C.3.Objetivos liderazgo	<p>Al finalizar el año, el comité espera a través de diferentes actividades incrementar la motivación de los trabajadores y líderes respecto a la SST. Para lo cual se debe monitorear las actividades y premiar comportamientos seguros.</p> <p>Asimismo, el gerente menciona que se podría lograr un mejor liderazgo al establecer normas que también sean aplicables para las autoridades de la empresa, con recompensas y castigos. Así mismo, implementar actividades que busquen incentivar a los supervisores de cada turno para que se esfuercen en cumplir con los indicadores establecidos</p> <p>Por consenso se definió como responsable general de la variable a cada supervisor debido a que ellos son responsables del personal del turno.</p>
	C.4.Objetivos aprendizaje	<p>Para lograr un mejor aprendizaje en el largo plazo, las capacitaciones más que transmitir información, deberían buscar</p>

		<p>concientizar sobre la importancia de la prevención de riesgos laborales.</p> <p>Al finalizar el año se espera lograr que los trabajadores encuentren importante las capacitaciones y/o charlas como herramienta esencial para el desarrollo de sus actividades de manera segura, y no solo asistan por obligación. Además de lograr la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos.</p>
D. Desempeño	Comportamientos	<p>Tanto el comité como el gerente general mencionan que en el largo plazo se espera que los trabajadores tengan comportamientos seguros y que no sean las autoridades quienes tengan que recordarles el uso de los implementos de seguridad, sino que sea iniciativa de ellos mismos. Asimismo, en el corto plazo, mencionan que se deben desarrollar mecanismos</p>

ANEXO Q: Flujogramas de Actividades

Figura Q1: Diagrama de flujo de material informativo

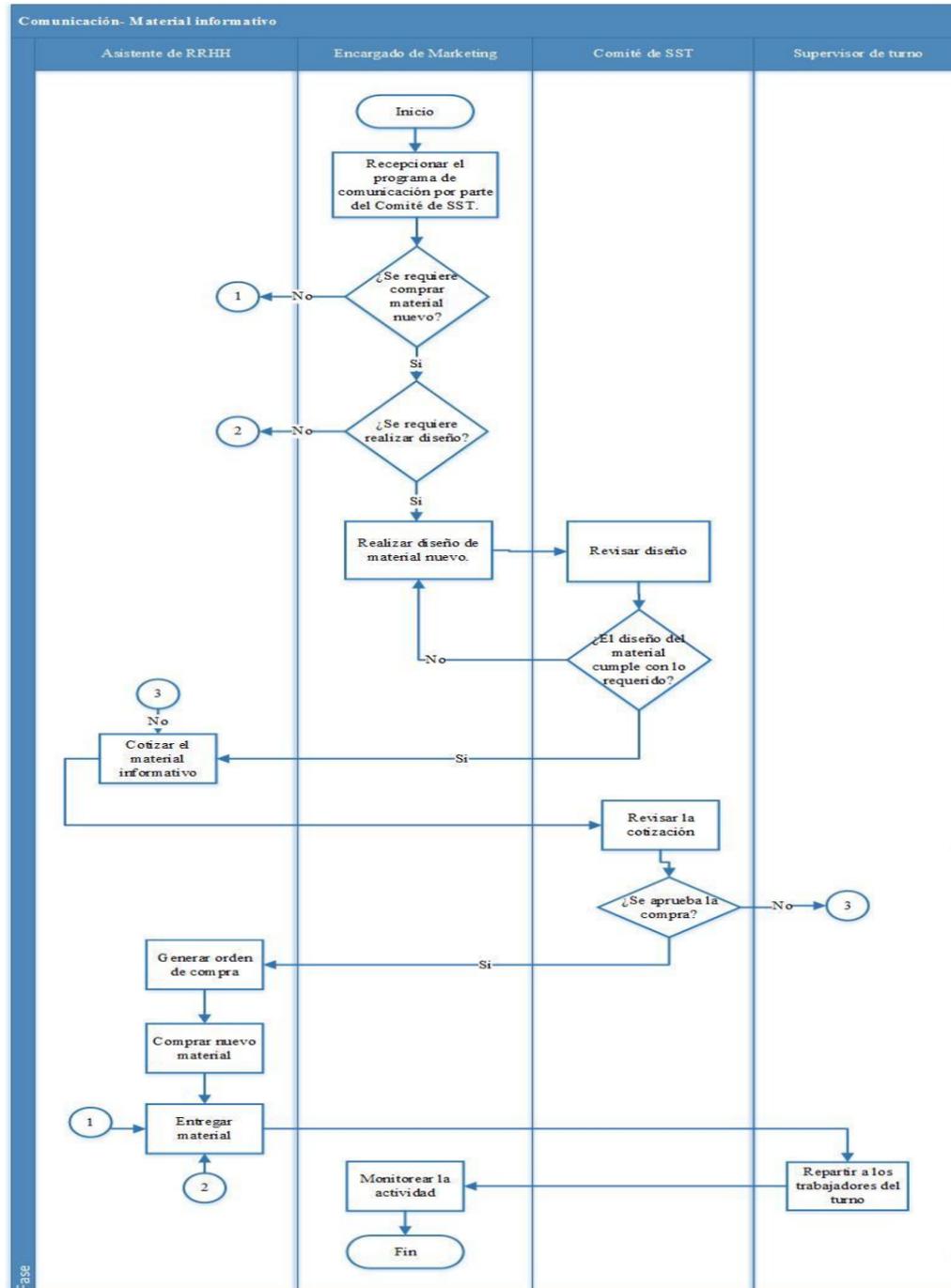


Figura Q2: Diagrama de flujo panel informativo

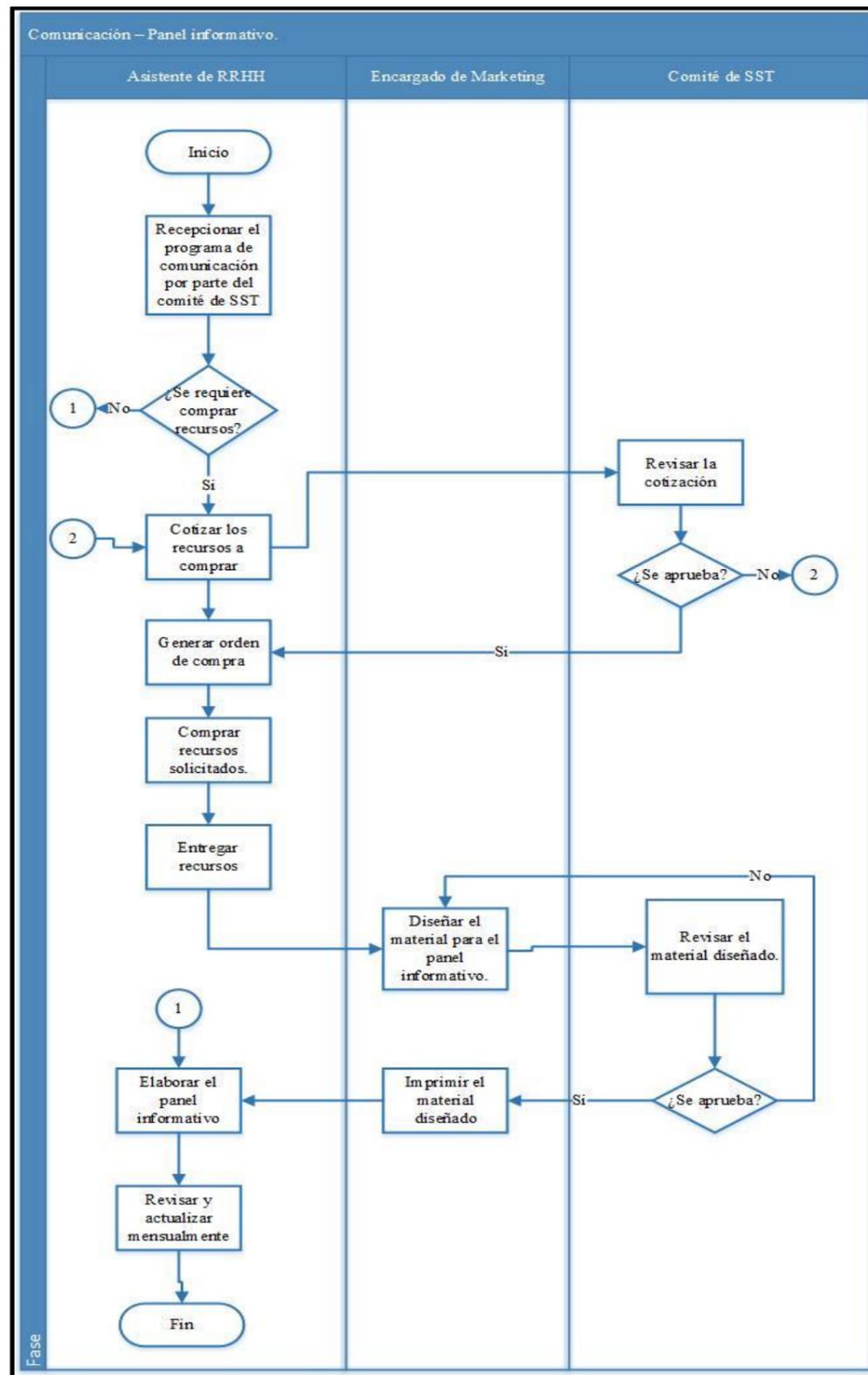


Figura Q3: Diagrama de encuestas de clima

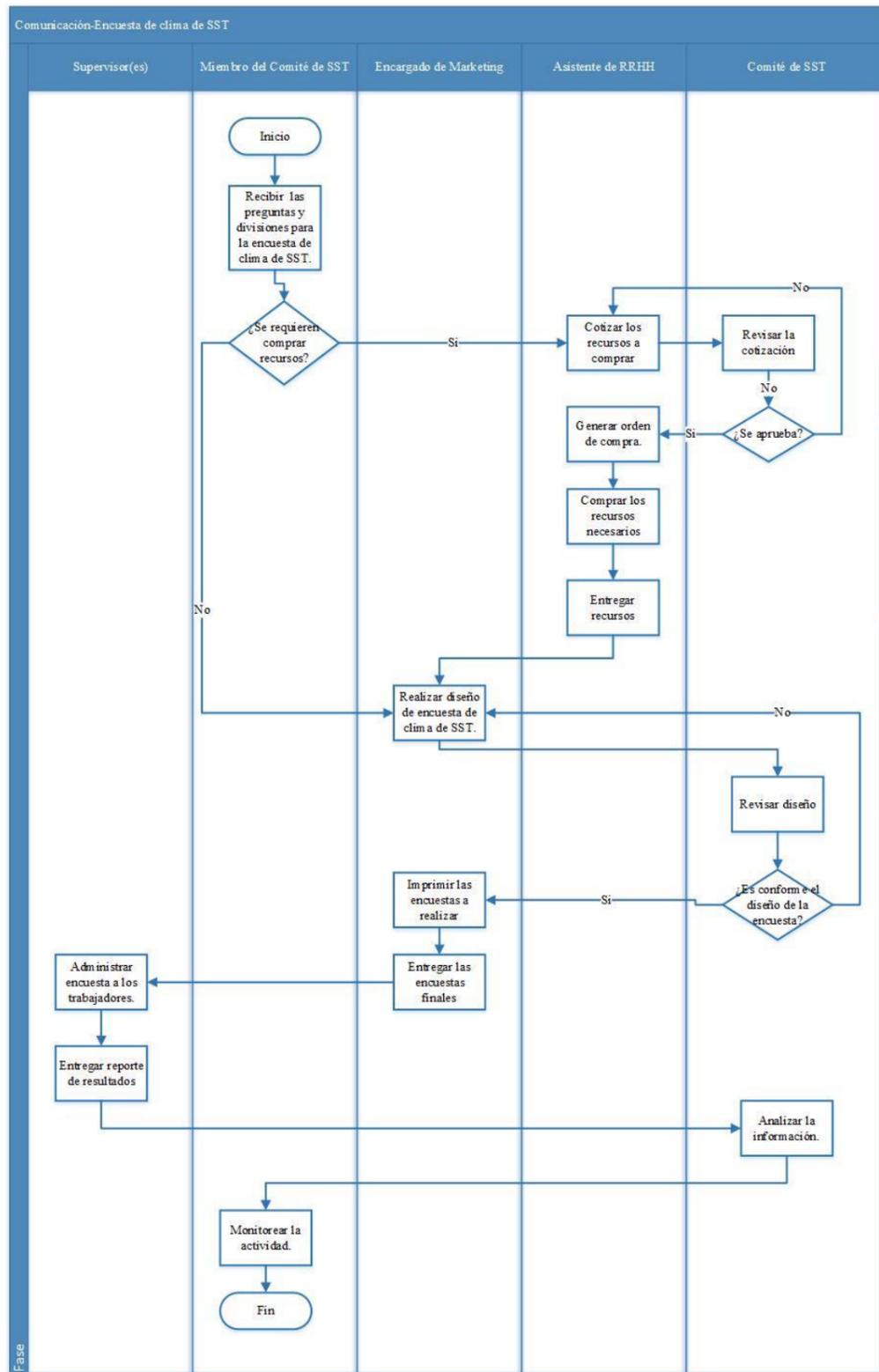


Figura Q4: Diagrama de flujo de buzón del aporte.

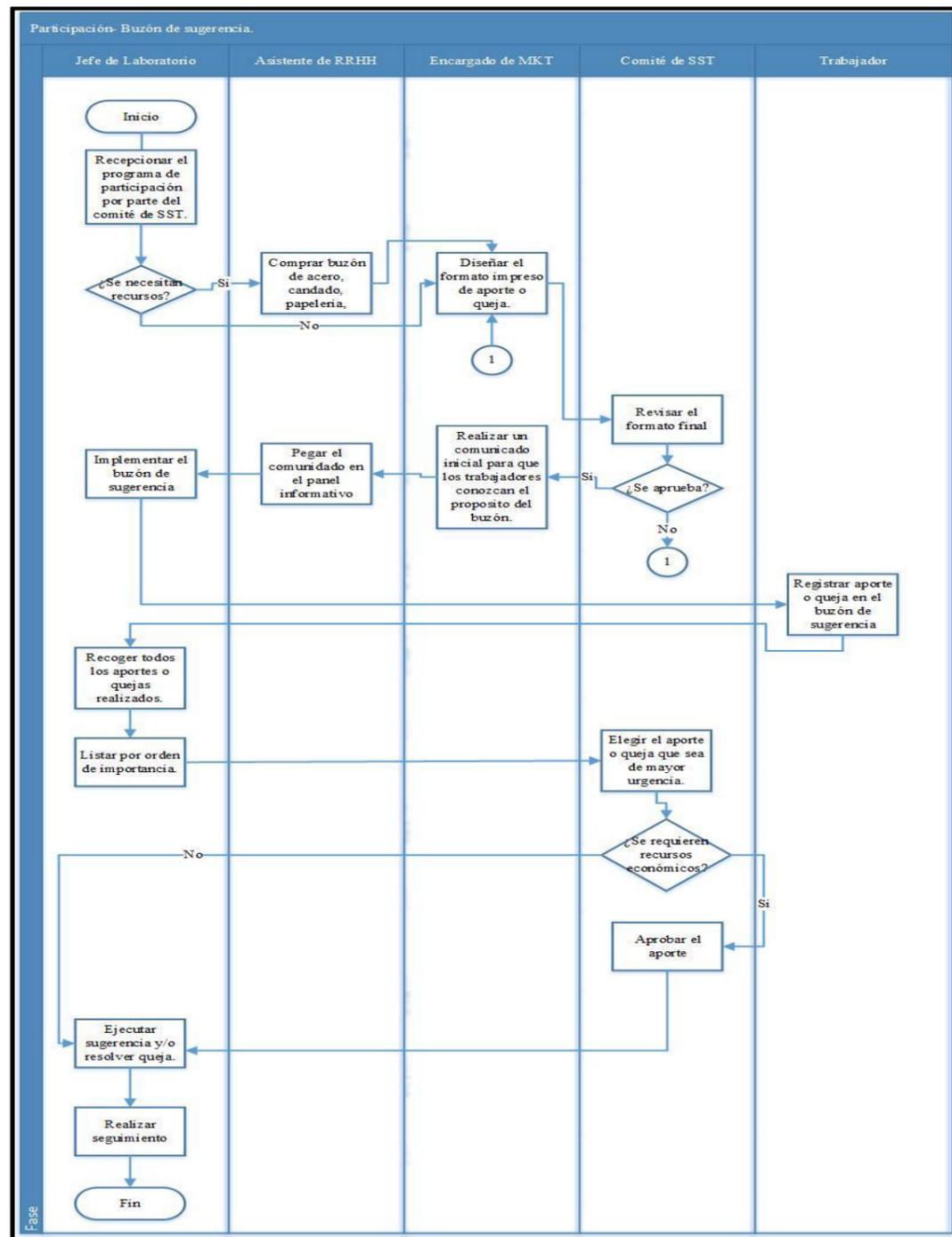


Figura Q5: Diagrama de Lema de Seguridad

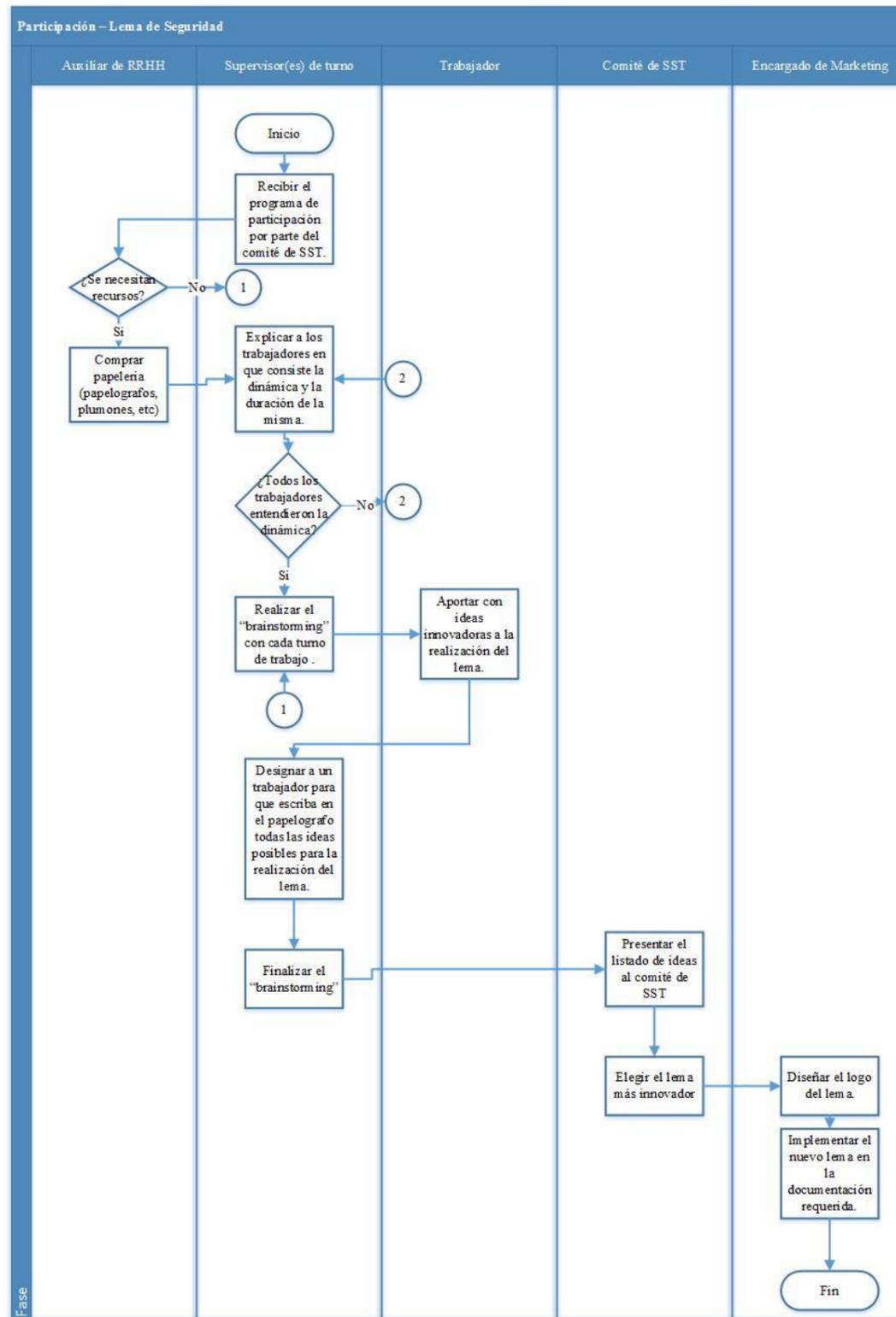


Figura Q6: Diagrama de líder proactivo

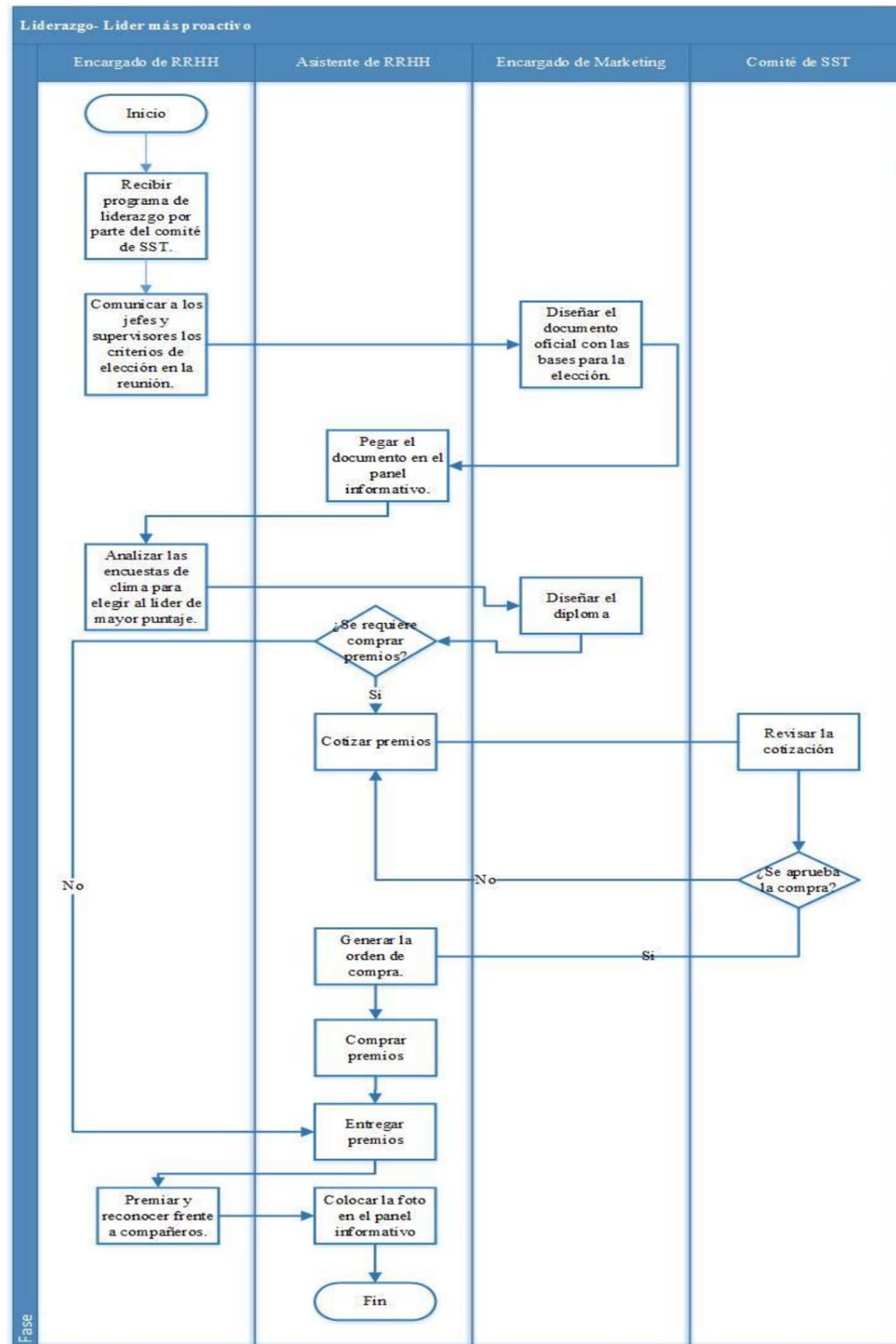


Figura Q7: Diagrama de trabajador más seguro

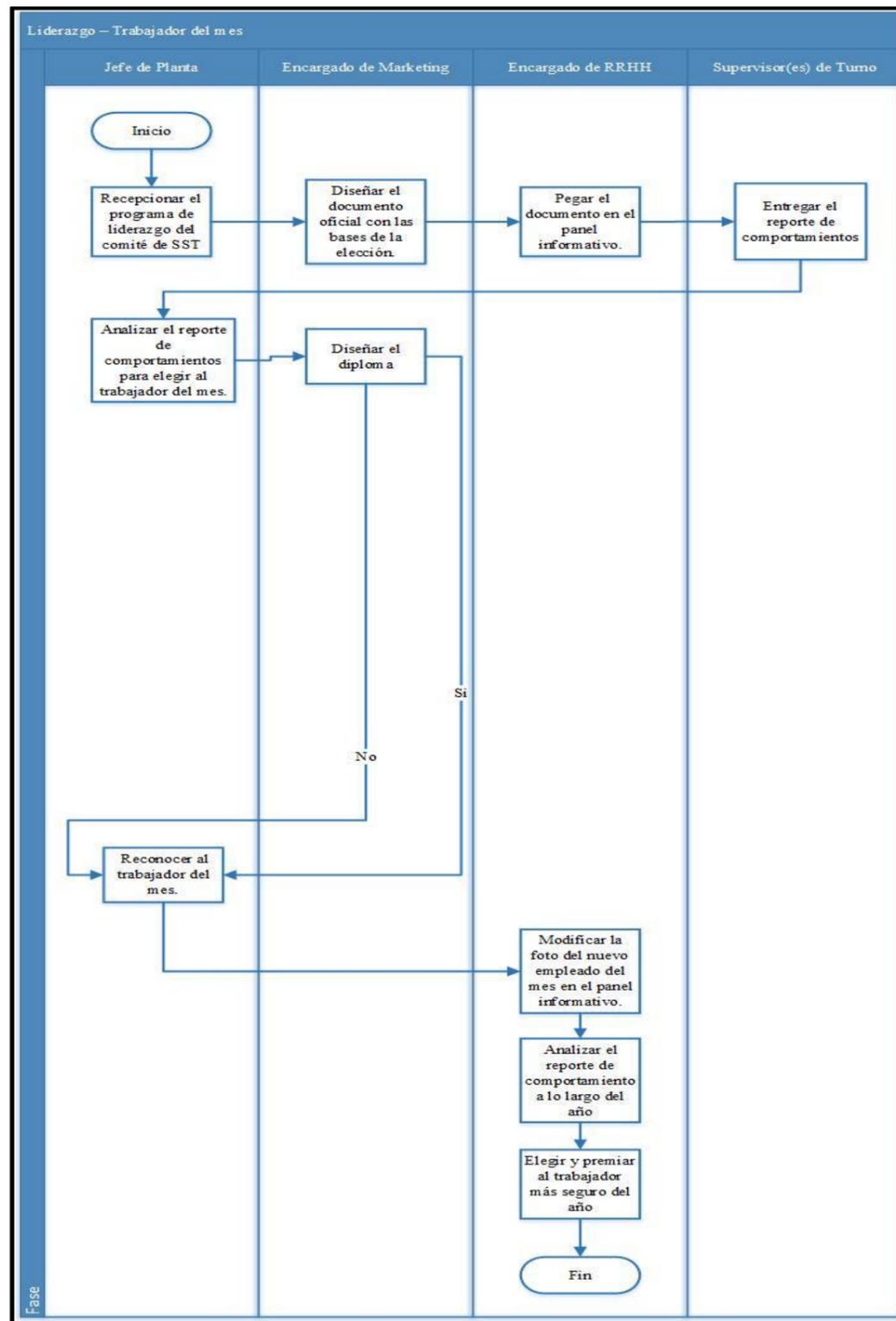


Figura Q8: Diagrama de inducción cultural

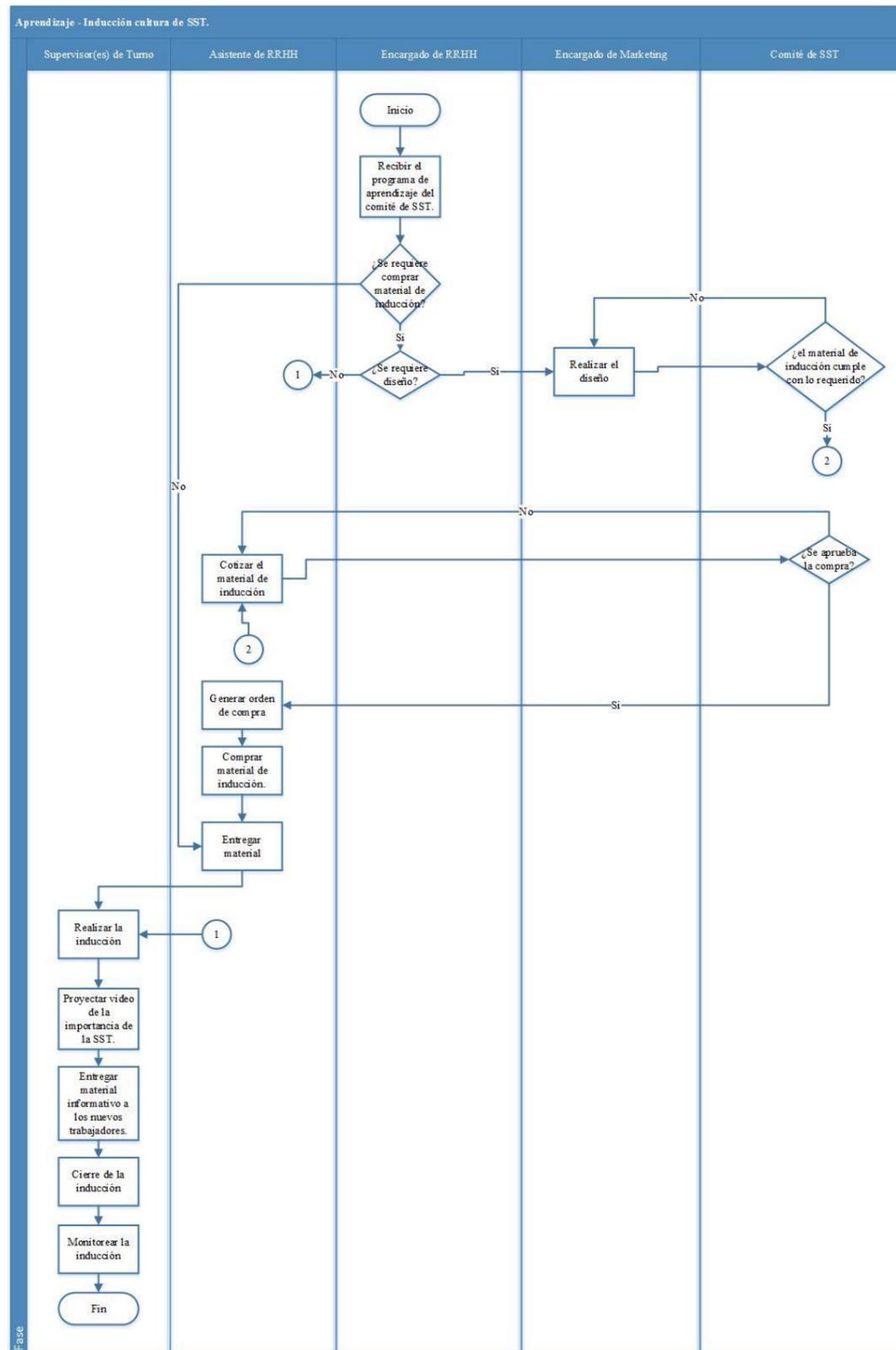


Figura Q9: Diagrama de flujo de charla de cinco minutos

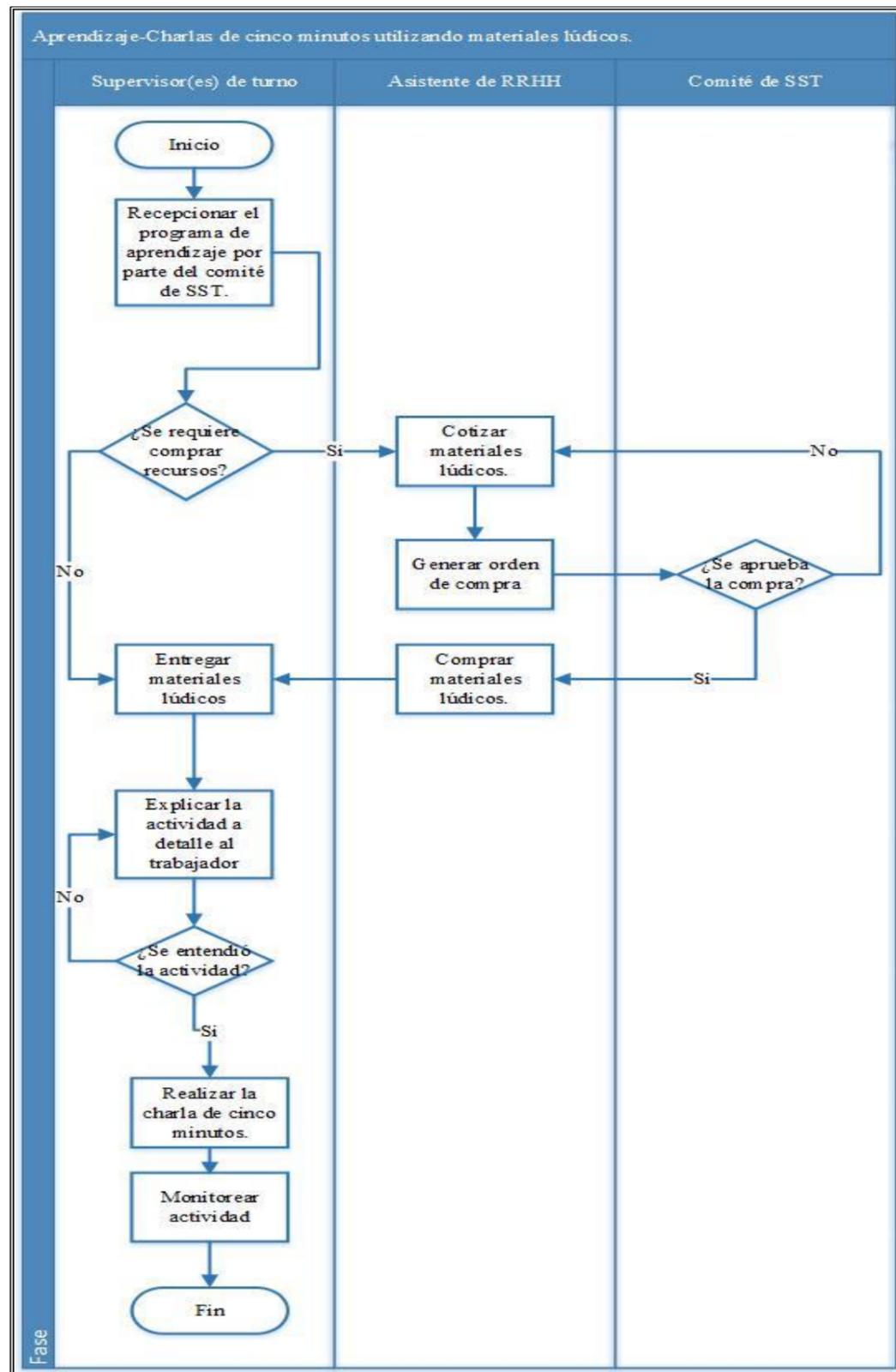
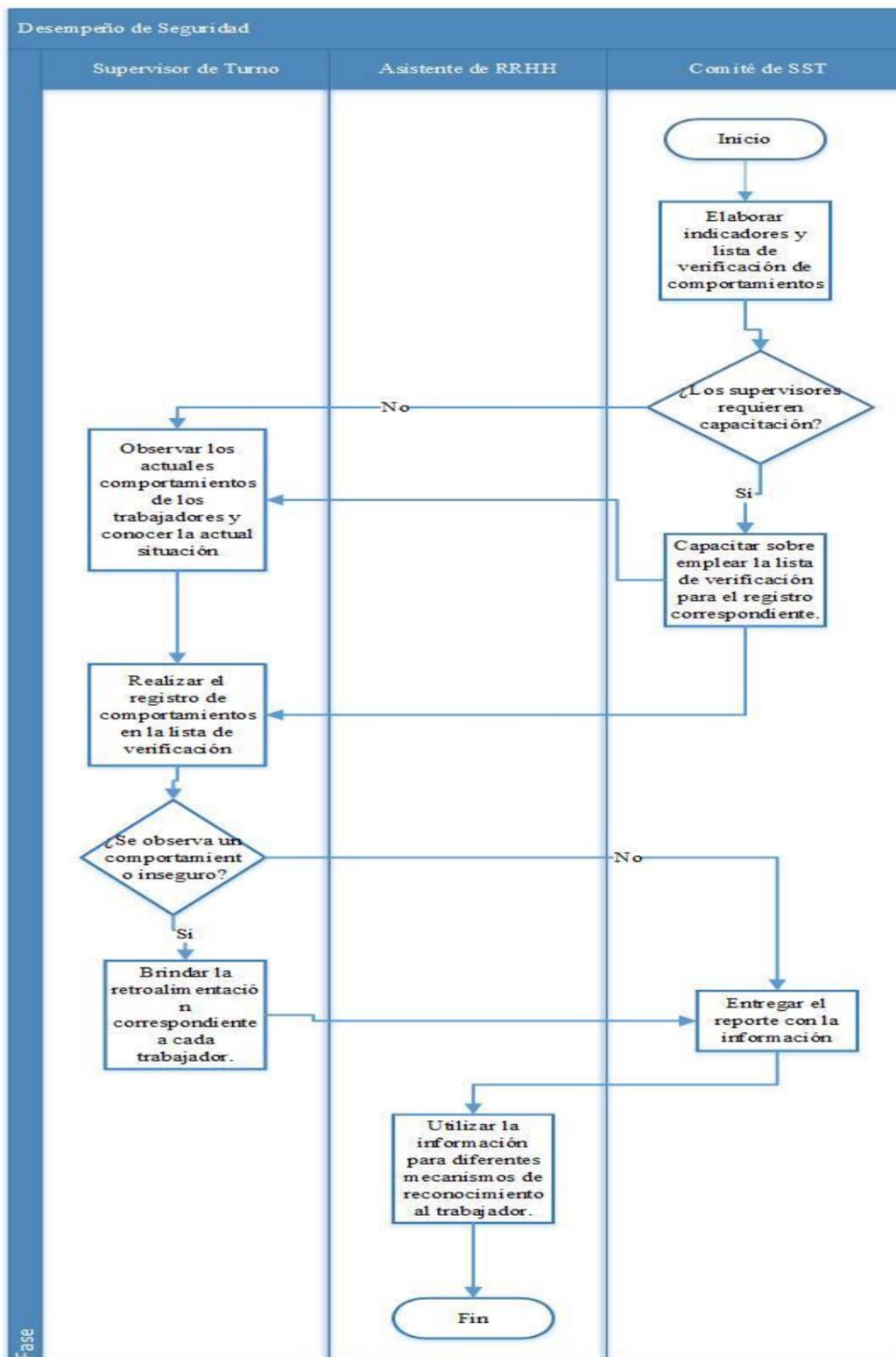


Figura Q10: Diagrama de Desempeño de Seguridad



ANEXO R: Matriz de Riesgos de implementación de la propuesta de mejora

Categoría del Riesgo	Descripción	Probabilidad	Severidad	Plan de Mitigación	Responsable
Alcance y Puntualidad	Cambios imprevistos que pueden afectar las fechas de cronograma planteado	Media	Media	-Designar suplentes que puedan cubrir a los responsables. -Capacitar a todos los responsables.	-Comité de SST
Riesgo operacional	Falta de apoyo y compromiso por parte de los trabajadores	Alta	Alta	-Establecer mecanismos de participación acordes a los requerimientos de los trabajadores. -Planear estrategias de comunicación que sensibilicen y explique los beneficios de la prevención.	-Todos los responsables -Comité de SST -Gerencia
Riesgos internos	Incidentes/ Accidentes	Media	Alta	-Brindar los EPPs necesarios para cada actividad. -Observar comportamientos inseguros. -Dar retroalimentación y seguimiento. -Promover comportamientos seguros -Informar sobre consecuencias e importancia de la seguridad.	-Jefes y Supervisores -Gerencia
Riesgos externos	Desastres naturales, incendios u otros eventos	Baja	Alta	-Seguro Complementario de Trabajo Riesgo (SCTR) para los trabajadores del área de operaciones	-Recursos Humanos -Comité de SST

ANEXO S: Modelo de Afiches y material informativo



ANEXO T: Modelo de Encuesta de Clima de Seguridad para la empresa ABC

<div style="display: inline-block; text-align: center;"> CLIMA DE SEGURIDAD EMPRESA ABC </div>
<p>A. Turno Mañana <input type="checkbox"/> Tarde <input type="checkbox"/> Noche <input type="checkbox"/></p> <p>B. Grupo Ocupacional Proceso de Teñido <input type="checkbox"/> Laboratorio A <input type="checkbox"/> Jefes/ Supervisores <input type="checkbox"/> Proceso de Acabado <input type="checkbox"/> Administrativo <input type="checkbox"/> Otros _____</p>

Agradecemos tu sinceridad respondiendo las siguientes afirmaciones, sobre las actuales condiciones de seguridad en la empresa ABC, las que servirán en gran medida para la mejora de tu ambiente laboral. En una escala del 1 al 5 donde 1 es “totalmente en desacuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”

	1	2	3	4	5
Comunicación					
1. El material informativo (afiches, trípticos) contiene información de seguridad y salud que me resulta impactante e interesante.					
2. Se actualiza el panel de forma mensual con temas relevantes e interesantes en seguridad					
3. Respecto a los últimos tres meses, se ha mejorado la Seguridad y Salud en la empresa ABC					
Participación					
4. Existe una respuesta rápida para mis quejas y/o sugerencias realizadas en el “buzón del aporte”					
5. Se visualiza el lema de seguridad ganador en toda la documentación recibida y en el material informativo					
Liderazgo					
6. Mi líder me brinda retroalimentación y vela por mi seguridad y da el ejemplo en el uso de EPP					
7. Considero adecuado el reconocimiento para el trabajador del mes y el premio para el trabajador de año.					
Aprendizaje					
8. Considero importante y necesaria la inducción de cultura de SST					
9. Las capacitaciones y actividades de Seguridad y Salud son interesantes e importantes en mi trabajo.					
I. Escribe el nombre del trabajador o líder más seguro y explica el porqué de tu elección					
II. Comentarios y/o sugerencias					
1. ¿Qué cambiarías o mejorarías en la empresa para sentirte motivado a trabajar seguro?					

ANEXO U: Costos Tangibles de la no prevención para la empresa ABC

Tabla U1: Costo sanción leve para empresas de 11-100 trabajadores

Factor	Recurso	Unidad	Cantidad	UIT al 2016	Costo total
Sanciones	Multa leve	UIT	4,5	3,950	17,775

Tabla U2: Costo total de materiales empresas de 11-100 trabajadores

Factor	Recurso	Unidad	Cantidad	Costo Total S/. Empresa OAC	Ponderación	Costo total S/.
Costos de materiales	Reparación y alquiler de máquina	Días	1	29,644.03	0.50	14,822.015

Tabla U3: Costos por Hospitalización

Factor	Recurso	Unidad	Cantidad	Costo diario S/. ESSALUD	Costo total S/.
Gastos Generales	Hospitalización	Días	2	207	414

Tabla U4: Costos por Tiempo perdido

Factor	Recurso	Unidad	Cantidad	Costo unitario S/.	Costo total S/.
Tiempo perdido	Trabajador	Hr-H	48	5,21	250,08

ANEXO V: Matriz Del Marco Lógico

Categoría	Variable	Objetivo	Plazo	Indicador	Meta	Fuente de verificación	Responsable
Fin	Mejorar la cultura de SST en la empresa ABC.						
Propósitos		Reducir incidentes, accidentes y enfermedades laborales.	5 años	# de reportes de incidentes laborales/total de trabajadores	Reducir al mínimo el % de incidentes y mantener una tasa de 0 accidentes y enfermedades laborales.	Registros de incidentes, accidentes y enfermedades	Personal encargado de RRHH
				# de reportes de accidentes laborales /total de trabajadores			
				# de reportes de enfermedades laborales/total de trabajadores			
Comunicación		Lograr sensibilizar a los trabajadores sobre la importancia de la SST.	3 años	% de aceptación en la encuesta del clima de SST de la variable comunicación.	70% de aceptación de las actividades desarrolladas en la variable comunicación	Encuesta de clima de SST	Encargado de Marketing
		Mejorar los mecanismos de comunicación	1 año	% de satisfacción del uso del material informativo.	80% de aceptación del material informativo.		Encargado de Marketing

		para transmitir la información de SST a los miembros de la empresa.		% de satisfacción del uso del panel informativo.	70% de aceptación en el uso del panel informativo.		Asistente de RRHH
				% de satisfacción del empleo de la encuesta.	75% de aceptación del empleo de la encuesta como herramienta.		Miembro del Comité de SST
Componentes (actividades)	Participación	Generar la participación de todos los miembros de la empresa en las actividades de SST.	3 años	# de actividades llevadas a cabo/ total de actividades programadas	Implementar el 100% de las actividades programadas en el Cronograma.	Cronograma de actividades de SST	Comité de SST
		Implementar actividades relacionadas a la SST que permita un mayor involucramiento y participación de los miembros de la empresa.	1 año	% de aceptación sobre el lema de la empresa en la encuesta del Clima de SST. % de quejas y/o aportes ejecutados.	Lograr la participación del 90% de los trabajadores.	Reporte de encuesta de clima de SST (variable participación) Reporte de quejas o aportes.	Supervisor de turno Jefe de Laboratorio

	Liderazgo	Desarrollar actitudes líderes en seguridad dirigido a los jefes y supervisores	3 años	% de líderes que ha sido reconocido	50% de trabajadores reconocidos	Reporte de líderes que ha recibido algún tipo de reconocimiento.	Supervisor de turno
		Incrementar la motivación de trabajadores y líderes respecto a actividades de SST.	1 año	% de trabajadores que ha recibido el bono anual.	60% de trabajadores que haya recibido el bono.	Reporte de trabajadores elegidos para el bono a fin de año.	Encargado de RRHH
				% de aceptación de la encuesta de clima de SST (variable liderazgo).	80% de aceptación en la encuesta de clima de SST (variable liderazgo)	Resultados de la encuesta de clima de SST	Jefe de Planta
	Aprendizaje	Lograr concientizar a los trabajadores sobre la importancia de prevención y los comportamientos seguros	3 años	% de notas mayores a 15 en las evaluaciones de capacitación.	Lograr un 70% de notas en las evaluaciones de las capacitaciones mayores a 15.	Reporte notas de evaluaciones.	Encargado de RRHH
		Mejorar las técnicas de capacitación para incrementar los	1 año	% de aceptación en la encuesta de inducción	Lograr un 80% de aceptación en la encuesta de inducción.	Reporte de encuesta de inducción	Encargado de RRHH

		actos seguros en los trabajadores.		% de aceptación de las actividades en la encuesta de clima de SST (aprendizaje).	Lograr un 75% de aceptación en las actividades.	Reporte de encuesta de clima de SST (aprendizaje).	Supervisor de turno
	Desempeño de Seguridad	Lograr que los trabajadores tengan comportamientos seguros	3 años	# de comportamientos seguros / total de comportamientos en el turno	Lograr un 85% de trabajadores con comportamientos seguros	Lista de verificación de comportamientos	Supervisor(es) de turno