Prevención ART S.A.

SEGURIDAD E HIGIENE
Inversión y no gasto

Cristian Girolamo

Mar del Plata

01 de Junio 2010

TABLA DE CONTENIDOS

Resumen ……. 3

Introducción……..4

Marco Teórico……..6

Metodología……16

Resultados……...29

Discusión…….....34

Anexos……..….35

Bibliografía……38

RESUMEN

El objetivo principal de esta experiencia es la concientización y formación de los actores laborales dentro y fuera de las empresas para reducir los factores de riesgos, evitando siniestros que producen pérdidas socioeconómicas.

También es necesario dejar presentado que sus consecuencias esenciales son mejorar la calidad de vida laboral en materia de seguridad y salud ocupacional mediante una metodología del Marco Lógico favoreciendo la rentabilidad de las empresas.

El trabajo se lleva a cabo para un grupo de empresas de la ciudad de Mar del Plata a partir del año 2007, y está motivado por el aumento de las denuncias de siniestros laborales respecto al año 2006.

La metodología se basa en la estructura del Marco Lógico, donde a través del "Árbol de Problemas" se obtienen las causas y efectos del problema principal para luego determinar acciones mitigatorias para la obtención de "fines".

Luego de la presentación de la problemática en cada empresa seleccionada y siendo aceptada la metodología de trabajo (aplicación del Análisis de las Condiciones y Medio Ambiente de trabajo (CyMAT) y una Administración de Control de Pérdidas), se identifican las variables de interés en las que se deberán trabajar para lograr el objetivo principal.

Introducción

Siempre se ha puesto en discusión si hacer "Seguridad e Higiene" en las empresas es un "**gasto**" o una "**inversión**".

En una primera instancia podemos pensar en la palabra "depende". Depende desde la óptica que la enfoquemos y analicemos pero, si comenzamos a describir a los actores intervinientes y sus interrelaciones, sin que ello deje de centrar la problemática del entendimiento que la "Seguridad e Higiene" mejora la calidad de vida de los trabajadores y su entorno social como responsabilidad humana, es probable que obtengamos respuestas a la discusión planteada.

Hoy nos encontramos frente a una realidad y, sin lugar a dudas, la tendencia es mejorar la CALIDAD DE VIDA LABORAL. Así se podrá aumentar la producción, preservar los valores humanos y prevenir todo aquello que atente contra la integridad psicofísica del hombre y su entorno.

Se cuenta con muchas armas para enfrentar al enemigo común de las Empresas, *"el accidente y/o la enfermedad profesional"*, pero sin ORGANIZACIÓN es muy difícil llegar al objetivo de prevenirlas.

Una ORGANIZACIÓN dentro de una empresa, en lo que se refiere al Servicio de Higiene y Seguridad y Medicina Laboral, es un camino largo, lleno de obstáculos que se deberán sortear para mejorar, preservando vidas y bienes de trabajo.

En la ORGANIZACIÓN de un *plan de operaciones de seguridad*, debemos tener en cuenta también el CONTROL TOTAL DE PÉRDIDAS, que es *"un sistema de control que tiende a acercar lo que realmente se hace a lo que se había establecido que debía hacerse en la prevención de accidentes".*

También cabe mencionar que una buena ORGANIZACIÓN debe orientarse a una CALIDAD TOTAL humana y práctica y a un aseguramiento de la calidad total, desde la compra de un simple elemento hasta la entrega del servicio que brinda la empresa.

La idea de este trabajo es justamente demostrar que hacer "Seguridad e Higiene" en las empresas es una "**inversión"** y no un "**gasto**".

Por eso el "depende" corresponde a poder demostrarle a las empresas la importancia que tiene encontrar las circunstancias que llevan a las pérdidas: Planeamientos, Organización, Dirección y Control de las Gerencias. La necesidad de saber cuáles son los Costos Reales de los Accidentes, y que éstos pueden ser controlados.

En definitiva es mostrar a quienes tiene plenitud de decisión dentro de las empresas que las Capacidades Humanas están por encima de cualquier tema y que la prevención de los accidentes simplemente se puede lograr a través de una "Administración por Control de Pérdidas".

Para encontrar la variable de interés que produzca ese giro de 180° en las empresas y que utilicen esta herramienta de control se debe realizar un análisis global de distintas actividades de una determinada zona de trabajo.

En tal sentido, se utilizará la metodología del Marco Lógico para **determinar las causas y efectos del problema principal que es el incremento de los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales en distintas empresas de diferentes actividades en una zona específica, para luego desarrollar un plan de trabajo para mitigar el problema.**

Los resultados del presente trabajo han sido positivos dado que se ha conseguido una reducción en la cantidad de siniestros denunciados, una baja de los días caídos por siniestros denunciados y por ende, una baja en los indicadores o tasa de accidentabilidad.

Lógicamente que en las empresas, al bajar la cantidad de accidentes, mejoran también los indicadores, los costos y la calidad de vida de los trabajadores.

El análisis, estudio y selección de empresas para desarrollar la metodología de trabajo sobre la situación planteada ha llevado bastante tiempo en función de tratarse de un universo amplio y con distintas actividades.

El modo sistemático del presente trabajo es, en una primera instancia, la detección de las empresas con alta siniestralidad y la formulación de un plan troncal o principal que sirva de base para todas las actividades.

Luego, analizar de manera particular a cada una de las empresas seleccionadas para presentar el informe correspondiente del "Árbol de Problemas" y la implementación del Marco Lógico en las acciones que se determinarán para obtener los resultados planificados.

Con la implementación del Marco Lógico se trata de relacionar los estratos estratégicos, programáticos y operativos del diseño de las políticas y programas con el objetivo de articular y coordinar a corto, mediano y largo plazo una planificación.

Se necesitó de un cierto tiempo de convencimiento a las empresas para la implementación hasta que se pudo encontrar las variables de interés y demostrar que hacer "Seguridad e Higiene" es una **inversión** y no un **gasto**.

Marco Teórico

En una primera instancia se comenzará a trabajar sobre la problemática instalada y encarrilar el plan de trabajo troncal o principal para que sea homogéneo para todas las actividades.

En una segunda fase y teniendo diseñado el plan, se deberá desarrollar una estrategia de trabajo sobre el universo de las empresas que conforman la zona de análisis y seleccionar aquellas que por determinados parámetros o indicadores son las que provocan desvíos más significativos.

Luego se deberá concretar el plan de trabajo en las empresas seleccionadas y demostrar que mediante la "Administración por Control de Pérdidas" se pueden conseguir mejoras en una Organización.

Por último, a través de la Metodología del Marco Lógico, la implementación del Plan de Trabajo consensuado con cada una de las empresas.

Descripción teórica del Método del Marco Lógico

La **Metodología de Marco Lógico (MML)** es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de plan de trabajo, de un proyecto, etc., centrado en la orientación por objetivos, la orientación hacia grupos beneficiarios y el facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas.

La Metodología posee dos etapas: Identificación del problema y alternativas de solución y la Planificación o Matriz del Marco Lógico.

1. Identificación del problema y alternativas de solución

El proceso nace con la identificación del problema y la motivación a solucionarlo, analizando y estudiando determinadas situaciones que surjan en distintas actividades.

Se incorporan cuatro elementos analíticos importantes que ayudan como guía para el proceso, éstos son:

a) Análisis de los involucrados;
b) Análisis del problema;

c) Análisis de objetivos;
d) Identificación de alternativas de soluciones al problema;
e) Selección de la alternativa óptima;
f) Estructura analítica del proceso.

2. Matriz de (planificación) Marco Lógico

Presenta en forma resumida los aspectos más importantes del proceso o proyecto. Estos aspectos se resumen en cuatro columnas y cuatro filas.

Las columnas suministran la siguiente información:

- Resumen narrativo de los objetivos y actividades;
- Indicadores (resultados específicos a alcanzar);
- Medios de verificación;
- Supuestos (factores externos que implican riesgos)

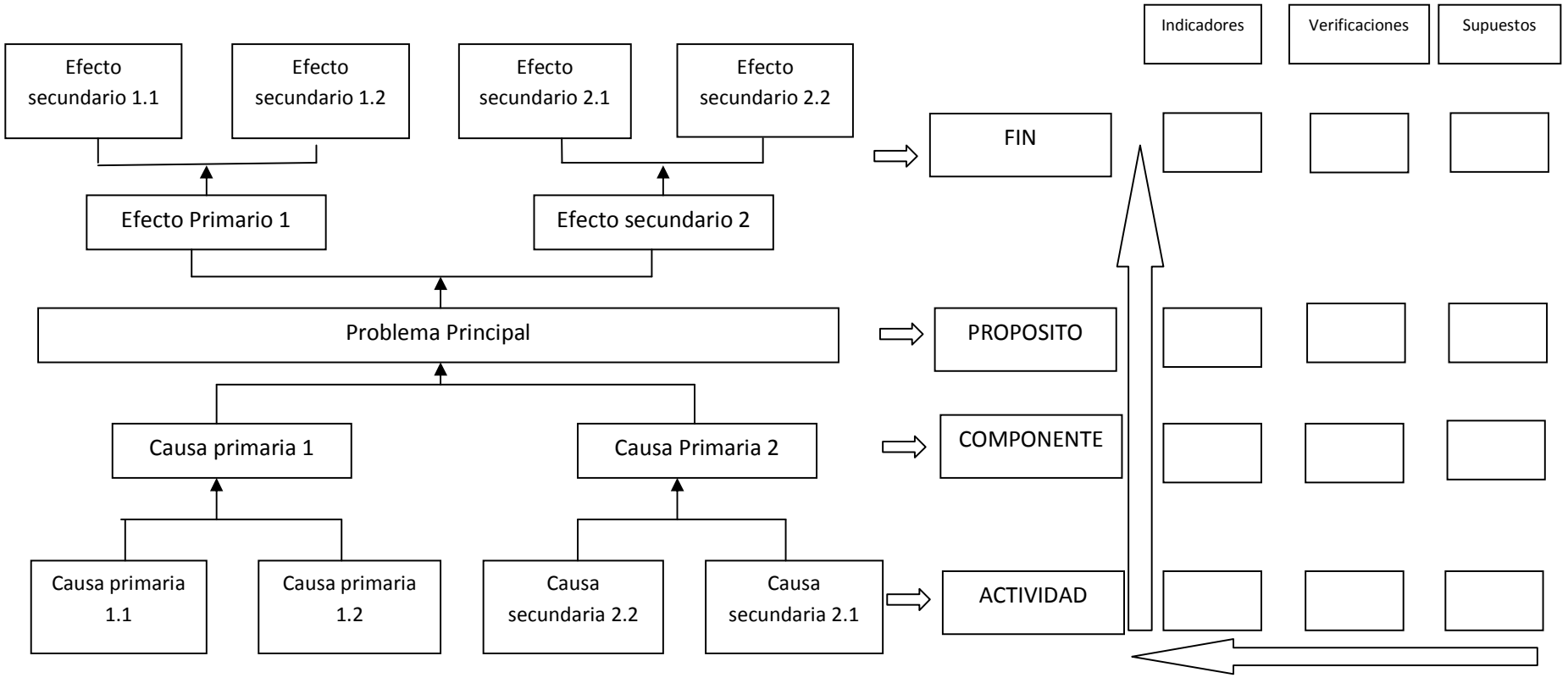
Las cuatro filas presentan información acerca de los objetivos, indicadores, medios de verificación y supuestos e n cuatro momentos diferentes:

- Fin al cual el proyecto contribuye de manera significativa luego del que el proyecto ha estado en funcionamiento;
- Propósito logrado cuando el proyecto ha sido ejecutado;
- Componentes/Resultados completados en el transcurso de la ejecución del proyecto;
- Actividades requeridas para producir los Componentes/Resultados.

La estructura del análisis tanto del proyecto como de la matriz se puede observar en la página siguiente.

ESTRUCTURA ANALITICA DEL PROYECTO Y DE LA MATRIZ DEL MARCO LOGICO

Esquema N°1



Antes de comenzar con el desarrollo práctico de la problemática central, es conveniente dejar definidos algunos conceptos del cuadro anterior y su funcionamiento.

En la ***Identificación del problema y alternativas de solución*** vale definir:

Análisis de involucrados: Identificación de todos aquellos actores que tengan un interés con beneficio directo o indirecto, investigando sus roles, capacidad de participación, cooperación, conflictos, poder de análisis y decisiones con el proyecto.

Análisis del problema: Identificación del problema que se desea intervenir, así como sus causas y sus efectos. Se trabaja a partir de un torbellino de ideas para establecer el problema central que afecta a la comunidad, aplicando criterios de prioridades y selectividad. También se aplica para definir causas y efectos principales, finalizando en el "árbol de problemas".

Análisis de objetivos: Permite describir la situación futura a la que se desea llegar una vez resueltos los problemas. Consiste en revertir los estados negativos del "árbol de problemas" en soluciones, expresadas en forma de estados positivos. Estos estados positivos pasan a ser objetivos, se deberán examinar las relaciones de medios y fines que se establecieron para garantizar la validez e integridad del esquema de análisis.

Identificación de alternativas y soluciones: Deben proponerse acciones probables que posean términos operativos a partir de las raíces del "Árbol de problemas".

Selección de la alternativa óptima: Se selecciona la alternativa que se aplicará(n) para alcanzar los objetivos deseados, mediante la incorporación de un diagnóstico de la situación, estudio técnico de cada alternativa, análisis de costos y de beneficios.

Estructura Analítica del Proyecto: Una vez seleccionada la alternativa, previo a la construcción de la Matriz del Maraco Lógico, es recomendable realizar una Estructura Analítica del Proyecto, para establecer niveles jerárquicos, con el fin, el objetivo central (propósito), los componentes y las actividades. Es la esquematización del proyecto.

En la Matriz (planificación) del Marco Lógico, debemos definir:

Fin: Es la descripción de la solución a problemas de nivel superior e importancia estratégico (políticas de desarrollo). Ayuda a establecer el contexto en el cual el proyecto encaja, y describe el impacto a largo plazo al cual el proyecto, se espera, va a contribuir.

¿Por qué el proyecto es importante para los beneficiarios y la sociedad?

Propósito: Describe el efecto directo (cambios de comportamiento) o resultado esperado al final del periodo de ejecución. Es una hipótesis sobre lo que debería ocurrir a consecuencia de producir y utilizar los Componentes.

¿Por qué el proyecto es necesario para los beneficiarios?

Componentes: Los Componentes son las obras, estudios, servicios y capacitaciones específicas que se requiere que produzca la gerencia del proyecto.

¿Qué entregará el proyecto?

Actividades: Son las acciones que el ejecutor tiene que llevar a cabo para producir cada Componente e implican la utilización de recursos.

¿Qué se hará?

La Matriz del Marco Lógico, se construye de forma tal que se puedan examinar los vínculos causales de abajo hacia arriba entre los niveles de objetivos, denominándose “Lógica Vertical” (flecha de abajo hacia arriba en el Esquema N°1).

Si esto es válido entonces:

- Las Actividades especificadas para cada Componente son necesarias para producir el Componente;
- Cada Componente es necesario para lograr el Propósito del proyecto;
- No falta ninguno de los Componentes necesarios para lograr el Propósito del proyecto;
- Si se logra el Propósito del proyecto, contribuirá al logro del Fin;
- Se indican claramente el Fin, el Propósito, los Componentes y las Actividades;
- El Fin es una respuesta al problema más importante en el sector.

Por otra parte:

Indicadores: presentan información necesaria para determinar el progreso hacia el logro de los objetivos establecidos por el proyecto en el fin, propósito, componentes y actividades.

Medios de verificación: En la matriz se indica dónde el ejecutor o el evaluador pueden obtener información acerca de los indicadores.

Supuestos: Se debe diseñar el proyecto identificando los riesgos en cada etapa (actividad – componente – propósito y fin). El riesgo se expresa en supuestos que se deben cumplir a medida que avanzamos al nivel siguiente. Es decir, si llevamos a cabo las Actividades indicadas y ciertos Supuestos se cumplen, entonces producimos los Componentes adecuados. Si producimos los Componentes indicados y otros supuestos se cumplen, logramos el Propósito del proyecto. Si logramos el Propósito del proyecto, y todavía se sigue demostrando los supuestos ulteriores, entonces contribuimos al Fin (Lógica Horizontal).

Descripción de la Selección de Empresas:

Para poder determinar las empresas que se focalizarán para aplicar este trabajo se tuvieron en cuenta algunos indicadores con filtros tales como:

- *Cantidad de Trabajadores*
- *Tasa de Accidentabilidad de la empresa*
- *Tasa de accidentabilidad de la actividad*
- *Actividad de la Empresa*
- *Prima emitida*
- *Costos por siniestros abonados*
- *Cantidad de Preventores Asesores de Riesgos*

Descripción del Plan de Trabajo a través de la ***"Administración por Control de Pérdidas"***

El Control de Pérdidas puede ser definido como una práctica administrativa que tiene por objeto neutralizar los efectos destructivos de las pérdidas potenciales o reales, que resultan de los acontecimientos no deseados relacionados con los riesgos de la operación.

La Administración del Control de Pérdidas es la aplicación de los conocimientos y técnicas de administración profesional, a aquellos métodos y procedimientos que tienen por objeto específico disminuir las pérdidas relacionadas con los acontecimientos no deseados.

La realidad es que no se puede tomar a los programas o planes en materia de higiene seguridad y medio ambiente de trabajo como satélites o funciones independientes de un departamento /área /sector, sino que la participación e integración de todas las partes intervinientes de las empresas son necesarias para poner en práctica con éxito estos Programas de Control de Pérdidas.

En la actualidad, muchas PyMEs desconocen realmente su nivel de “eficiencia”, registran bajas en los márgenes de rentabilidad sin poder visualizar la problemática puntual y, en la mayoría de los casos, la culpa es impositiva o de origen laboral.

En muchas de las empresas pymes:

- No existe la figura de los profesionales (producción, calidad, seguridad); son encargados idóneos;
- No poseen planes de trabajo seguro – eficientes y eficaces;
- Desconocen realmente el tiempo neto de producción;
- No poseen planes de mantenimiento de instalaciones, maquinarias, equipos, edificios, etc.;
- No conocen sobre costos específicos;
- “Viven el momento”, es decir, no ven el cambio y se quedan con su rentabilidad de años (si la tienen);
- Desconocen la relación cierta del Costo/ Beneficio respecto al Control de Pérdidas (PRODUCTIVAS Y LABORALES).

Buscar la **eficiencia**, ese valor de la productividad en donde se puede alcanzar la relación óptima entre elementos y/o servicios productivos y las capacidades humanas, y ser **eficaz**, el alcanzar el fin o fines preestablecidos en cantidad, tiempo, forma y lugar, es decir: “lograr el objetivo o los objetivos propuestos como consecuencia de la acción”, favorecen la rentabilidad de las empresas.

Los pasos para desarrollar un trabajo en las empresas focalizadas mediante una Administración de Riesgos por Control de Pérdidas son:

1. Seleccionar el trabajo / tarea / desarrollo que será observado;
2. Explicar los fines del análisis;

3. Observar cada etapa del trabajo y tomar nota de todos los pasos que demandan las tareas de los trabajadores en los pasos de las etapas;
4. Verificar con el trabajador el punto anterior;
5. Determinar puntos críticos de cada paso;
6. Determinar todos los riesgos potenciales existentes (productivos y laborales). Ver si existieron problemas /inconvenientes / siniestros causales que hayan modificado la producción;
7. Verificar eficiencia del trabajo;
8. Desarrollar controles sobre recomendaciones brindadas, de los riesgos (productivos y laborales) causales y potenciales;
9. Interrelaciones con otras áreas ó sectores que posean interés especial sobre la tarea;
10. Redactar los procedimientos de trabajo seguro.
11. Presentar los Informes a la Gerencia.

Para este desarrollo es necesario:

- Conformar un GRUPO DE TRABAJO / EQUIPO, formado por la Gerencia, Ingenieros, Supervisores, Servicios de Higiene y Seguridad (HST), y Medicina Laboral (ML) y los Trabajadores, determinando una POLÍTICA EMPRESARIAL EN HST Y MA
- Formación de un Monitor de ESTABLECIMIENTO/SECTOR/ÁREA como primer eslabón de control de producción y de seguridad.
- PLAN DE CAPACITACIÓN – EDUCACIÓN – FORMACIÓN Y CONCIENTIZACIÓN TÉCNICA (PRODUCCIÓN – CALIDAD – SEGURIDAD – PRVENCIÓN DE SISTEMAS) Y CONTÍNUA según la actividad en la empresa.

- Confección de Normativas/Procedimientos / Reglamentos de trabajo con seguridad integrada, con la participación y conocimiento de los trabajadores.

METODOLOGÍA

Tomando la Metodología del Marco Lógico se describe la situación problemática y definen los cuatro elementos analíticos de importancia que ayudan a guiar en el proceso:

Situación Problemática

Se ha tomado nota del incremento de siniestros laborales (accidentes y enfermedades profesionales) denunciados por las empresas de una determinada zona del país, las cuales desarrollan distintos tipos de actividades: comerciales, industriales y de servicios. Dichos siniestros ocasionan problemas sociales y económicos.

Los problemas sociales, daño físico y aspectos humanos, en su mayor escala están relacionados con el propio trabajador siniestrado y su entorno familiar mientras que los inconvenientes económicos (propiedad y costos productivos) se presentan en la empresa y las prestadoras de seguro del trabajo.

En la empresa, el incremento de los siniestros se encuentra directa e indirectamente relacionado con el aumento desmedido de los Costos reales de accidentes, que pueden ser medidos y controlados.

En las Aseguradoras de Riesgos, el incremento de siniestros se ve reflejado en los Costos sobre las Prestaciones y Servicios.

En ambos casos, repercute sobre la rentabilidad general de cada uno de ellos y el control de los organismos estatales.

Análisis de los involucrados

De la situación problemática descripta se identificaron todos aquellos actores que tengan un interés o que se beneficien en forma directa o indirectamente, y que posean capacidad de participación, posición de conflicto, de cooperación, entre otros y se determinaron los siguientes actores:

Titular de Empresas

Mandos Medios de las Empresas

Trabajadores

Sindicatos

Responsable Comercial de la Aseguradora de Riesgos del Trabajo

Responsable del Área Salud y Seguridad de la Aseguradora de Riesgos del Trabajo

Preventor / Asesor de Riesgos de la Aseguradora

Responsable del Servicio de Higiene y Seguridad de la Empresa

Responsable del Servicio de Medicina Laboral de la Empresa

Ministerio de Trabajo de la Provincia

Superintendencia de Riesgos del Trabajo de la Nación

Organizador / Productor de Seguros

Análisis del Problema

Al comenzar a analizar lo descripto en los puntos anteriores, es necesario identificar el problema central que afecta a la comunidad, aplicando criterios de prioridad y selectividad.

Paso seguido, se determinan efectos y causas más importantes del problema central teniendo en cuenta la importancia y elementos que guardan una relación.

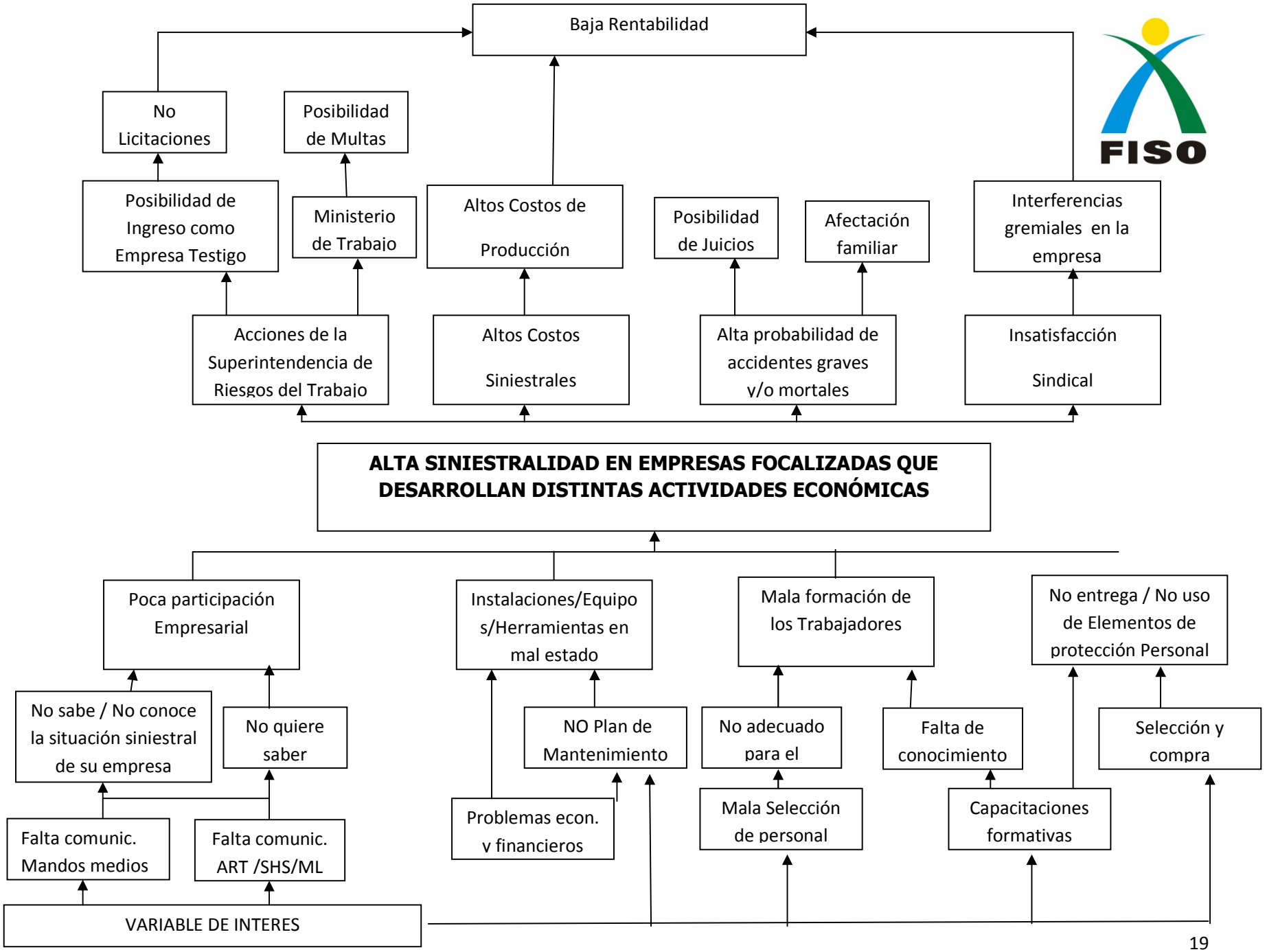
Una vez que tanto el problema central, como las causas y los efectos están identificados, se construye el “árbol de problemas”, que da una imagen negativa existente.

De esta manera y en función del análisis realizado se llegó a lo siguiente:

Problema Central:

Alta Siniestralidad en Empresas Focalizadas que desarrollan distintos tipos de actividades económicas en una determinada zona del país

Cuando hablamos de “siniestralidad” hablamos de denuncias accidentes de trabajo y enfermedades profesionales que las empresas efectúan a la Aseguradora de Riesgos del Trabajo.


Baja Rentabilidad
No Licitaciones
Posibilidad de Multas
Posibilidad de Ingreso como Empresa Testigo
Ministerio de Trabajo
Altos Costos de Producción
Posibilidad de Juicios
Afectación familiar
Interferencias gremiales en la empresa
Acciones de la Superintendencia de Riesgos del Trabajo
Altos Costos Siniestrales
Alta probabilidad de accidentes graves y/o mortales
Insatisfacción Sindical
ALTA SINIESTRALIDAD EN EMPRESAS FOCALIZADAS QUE DESARROLLAN DISTINTAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS
Poca participación Empresarial
Instalaciones/Equipos/Herramientas en mal estado
Mala formación de los Trabajadores
No entrega / No uso de Elementos de protección Personal
No sabe / No conoce la situación siniestral de su empresa
No quiere saber
NO Plan de Mantenimiento
No adecuado para el
Falta de conocimiento
Selección y compra
Falta comunic. Mandos medios
Falta comunic. ART /SHS/ML
Problemas econ. y financieros
Mala Selección de personal
Capacitaciones formativas
VARIABLE DE INTERES

Los efectos se encuentran en la parte superior del árbol de problemas respecto al problema central, y las causas por debajo.

Análisis de Objetivos

Permite describir la situación futura a la que se desea llegar una vez resueltos los problemas. Proponen una visión positiva a los estados negativos del árbol de problemas y si son estados positivos estamos hablando de "objetivos".

Es método establece que deben ser flexibles, es decir, si existen formulaciones que no son las correctas luego de los análisis efectuados, se deben modificar las formulaciones y agregar nuevos objetivos que se consideren relevantes y retirar los no efectivos.

Estos efectos pasan a ser de ahora en adelante **"fines".**

Tomando como baso al "árbol de problemas" se debe comenzar a trabajar sobre las causas para proponer acciones probables que cumplan la función de lo necesitado en términos operativos.

Al encontrar posibles soluciones las causas pasarán a ser los **"medios"**, desde un enfoque positivo.

En los **Anexos I y II** se presentan el diagrama del árbol de objetivos para **FINES** Y **MEDIOS**

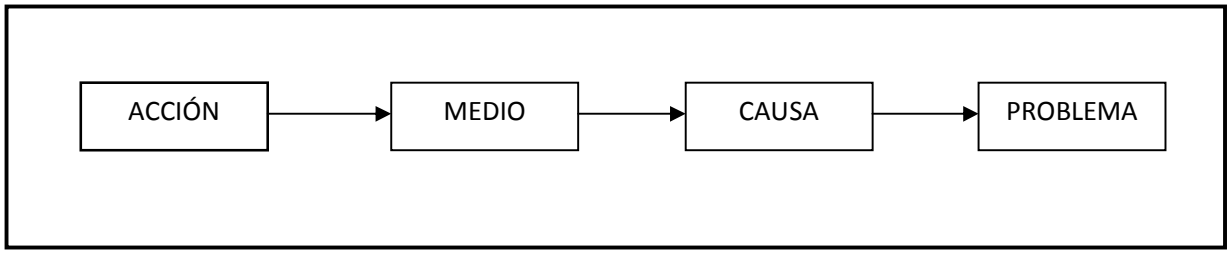
Selección de la estrategia óptima

En este punto se deben formular acciones para solucionar el problema planteado, para esto se deben utilizar como herramientas el "árbol de objetivos", **MEDIOS**, con el fin de buscar de manera creativa, una **ACCION** que lo concrete efectivamente en la práctica.

Identificación de acciones

Es un proceso analítico que permite operacionalizar los MEDIOS. Es decir, en este proceso se definen acciones concretas tendientes a materializarlos.

Pueden existir distintas formas de hacer operativo un medio, esto implica que para cada medio existen diversas acciones posibles.
Es importante verificar, también, la **coherencia entre causa – medio y acción**, dado que existe una relación lógica entre los tres aspectos del análisis:



Con esto podemos decir que:

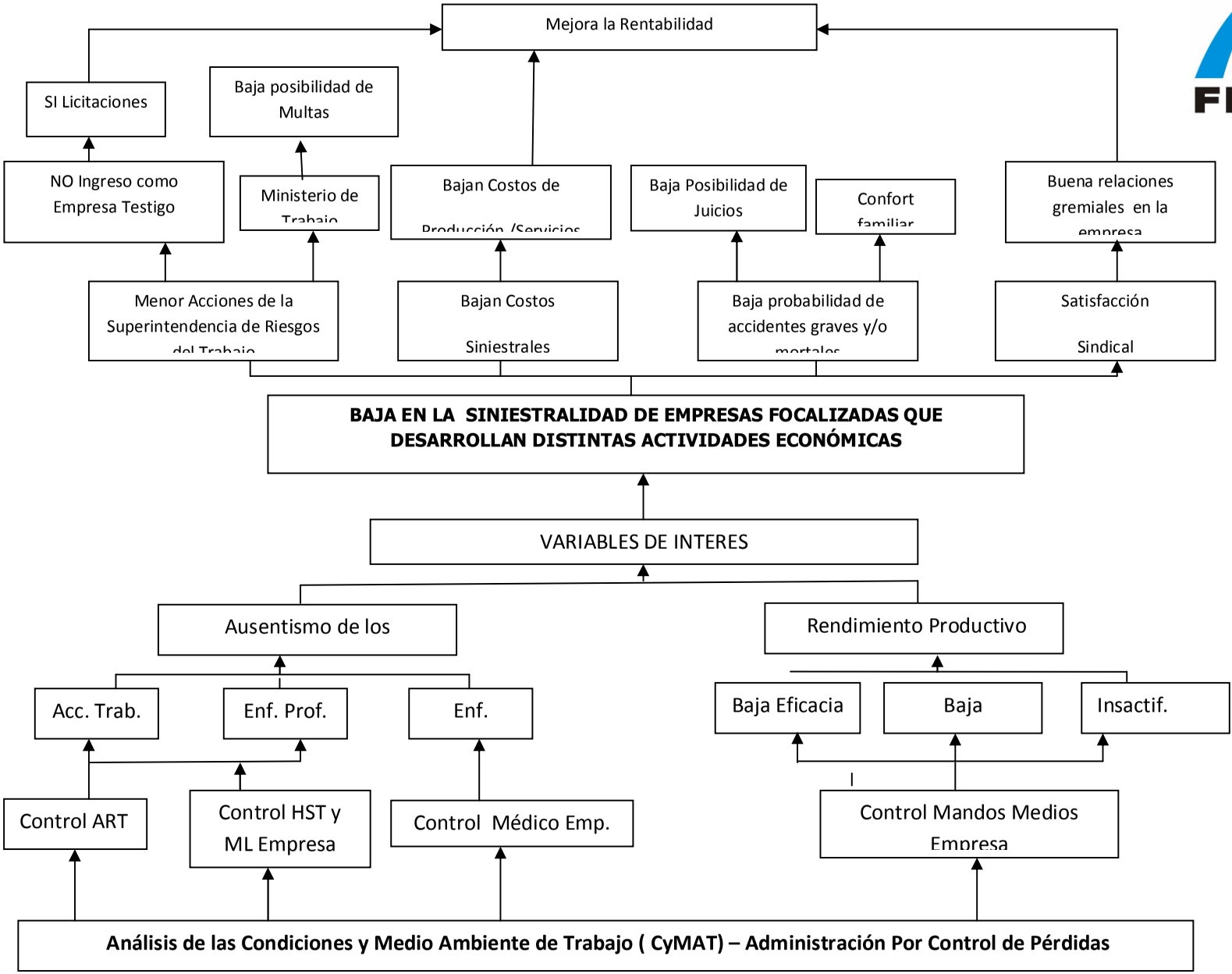
Si la **ACCIÓN** que se propone permite obtener unos **MEDIOS** que eliminan la **CAUSA** que genera el **PROBLEMA**.
La COHERENCIA debe existir entre estos elementos para no caer en la inconsistencia que afectaría al análisis.

Para esto se encontraron las siguientes acciones:

- Reuniones semanales entre el Mando Medios y titulares de la empresa;
- Reuniones mensuales entre el Asesor de la ART y los Servicios de Higiene y Seguridad y Medicina Laboral para evaluar condiciones de riesgos;
- Reunión informativa entre la ART, titular, mandos medios y servicios de HST y ML sobre evolución de los trabajos;
- Comienzo con la redacción de una Política de Seguridad – Higiene y Medio Ambiente para la empresa;
- Presentación de los Costos Directo e Indirecto de Siniestros al titular de la empresa por parte de la ART;
- Redacción de un Plan de Mantenimiento y mejoras en máquinas – herramientas,
- Capacitación de trabajadores según riesgos inherentes a la actividad;
- Reuniones con encargados de personal y servicios de la empresa para confeccionar perfiles para puestos de trabajo;
- Comienzo en la redacción de normativas y procedimientos de trabajo para una seguridad integrada.
- Redacción de especificaciones de EPP

Al seleccionar la estrategia óptima es necesario analizar distintos aspectos tales como:

- Viabilidad técnica.
- Viabilidad financiera y económica.
- Habilidad para mejorar y mantener los recursos.
- Sostenibilidad.
- Impactos ambientales.
- Aceptación por parte de los beneficiarios.


Mejora la Rentabilidad
SI Licitaciones
Baja posibilidad de Multas
NO Ingreso como Empresa Testigo
Ministerio de Trabajo
Bajan Costos de Producción /Servicios
Baja Posibilidad de Juicios
Confort familiar
Buena relaciones gremiales en la empresa
Menor Acciones de la Superintendencia de Riesgos del Trabajo
Bajan Costos Siniestrales
Baja probabilidad de accidentes graves y/o mortales
Satisfacción Sindical
BAJA EN LA SINIESTRALIDAD DE EMPRESAS FOCALIZADAS QUE DESARROLLAN DISTINTAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS
VARIABLES DE INTERES
Ausentismo de los
Rendimiento Productivo
Acc. Trab.
Enf. Prof.
Enf.
Baja Eficacia
Baja
Insactif.
Control ART
Control HST y ML Empresa
Control Médico Emp.
Control Mandos Medios Empresa
Análisis de las Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (CyMAT) – Administración Por Control de Pérdidas

En esta fase de trabajo se determinaron la Jerarquía de Objetivos para presentar a cada empresa por parte de los Asesores que realizarán las visitas para consensuar el Plan de Trabajo para reducir la alta siniestralidad:

- **FIN**: Contribuir a mejorar la rentabilidad en las empresas focalizadas.

- **PROPOSITO**: Bajar la siniestralidad de la empresas focalizadas

- **COMPONENTES**: a) Contribuir a bajar el ausentismo de las Empresas Focalizadas (accidentes y/o enfermedades profesionales); b) Contribuir al mejoramiento de los rendimientos productivos; c) Contribuir a la satisfacción de los trabajadores en las empresas.

- **ACTIVIDADES:** a) Relevamiento General de Riesgos Potenciales y Causales general y por puesto de trabajo; b) Redacción de normas procedimientos con seguridad integrada; c) Redacción de Política de HS y MA Laboral; d) Formar Mandos Medios; c) Formar y Capacitar a los Trabajadores; e) Relevamiento de instalaciones, maquinarias y equipos de trabajo en función de factores de riesgos; f) Plan de Mantenimientos preventivo y correctivo de máquinas, equipos, herramientas, etc,; g) Redacción de especificaciones de EPP para su compra, uso y mantenimiento; h) Estudios de formas y posturas de trabajo por puesto de trabajo; i) Reuniones informativas con Titular de la empresa – Mandos Medios – Servicios de HST y ML y Asesor de la ART.

Ahora bien, en cada empresa deberán comenzar a definirse los Indicadores pero es aquí donde este Plan de Trabajo debe desdoblarse porque si bien la línea troncal corresponde a todas las "Empresas Focalizadas que poseen alta Siniestralidad", los indicadores dependerán específicamente de cada una de ellas y serán otros para esta Metodología descripta.

Acá se separan los análisis, los Asesores de Riesgos de la Aseguradora trabajarán en cada empresa para determinar sus indicadores, mientras que desde esta óptica macro se tomarán como indicadores a:

- **Cantidad de Accidentes**
- **Días Perdidos / caídos**
- **Tasa de Accidentabilidad**: cantidad de accidentes que se producen en un año, por cada 100 trabajadores asegurados promedio en el mes a lo largo de un año. Es una Tasa anual.

Siguiendo la línea macro de esta metodología de trabajo se definieron los "Supuestos" en cada nivel de objetivo.
Los "Supuestos" son los factores tales como acontecimientos, condiciones o decisiones que tiene que ocurrir para que se logren los distintos niveles de objetivos de la intervención.
Un "Supuesto" que represente un riesgo para el Plan de trabajo / Proyecto si esta fuera de control de gerencia del mismo, si es importante o crítico para el éxito del Plan/Proyecto, y/o si su probabilidad de ocurrencia es media.

Los factores de riesgos a que se hace mención están relacionados con lo económico, financiero, social, político, legal y ambiental, poniendo especial énfasis

y atención en la forma de la redacción, tratando de expresarlo como un objetivo para alcanzar o mantener.

De esta manera se han tomado los siguientes supuestos para trabajar en forma macro:

a) <u>EMPRESA</u>

a_1) *<u>Titular</u>* :

- ¿Toma conciencia de la problemática de su empresa?
- ¿Toma conocimiento de la Redacción de la Política de HSTML de su empresa?
- ¿Acepta la Política redactada?
- ¿Toma decisiones respecto a la problemática presentada?
- ¿Se relaciona con la problemática planteada?
- ¿Contrata Servicio de HST y ML?

a_2) *<u>Administración y Recursos Humanos</u>*

- ¿Fue informado de la Política de la Empresa?
- ¿Conoce la Problemática de la Empresa en materia de HST y ML?
- ¿Respeta el pedido de compra de los EPP?

a_3) <u>Mandos Medios</u>

¿Realiza controles de uso de EPP?

¿Concurre a las Capacitaciones formativas?

¿Fue capacitado como Mando Medio?

¿Realiza Controles sobre maquinarias, herramientas, equipos, etc.?

¿Eleva informes sobre producción, HST, defectos en maquinarias?

b) <u>Servicios de Higiene y Seguridad, Mandos Medios, Mantenimiento</u>

- ¿Se realizaron los relevamientos de riesgos potenciales y causales de accidentes en función de cada actividad que desarrolla la empresa?
- ¿Se relevaron las máquinas equipos, herramientas que se utilizan en la empresa para conocer su estado?
- ¿Se determinaron que EPP son necesarios para cada trabajador según su tarea?
- ¿Se especificaron técnicamente los EPP para elevarlos para su compra?
- ¿Se redactaron las normas y procedimiento de trabajo seguro para las actividades de la empresa?
- ¿Se redactaron las políticas de HST y MA de la empresa para elevarlas a los titulares de la misma?
- ¿Se redactó un Plan de Mantenimiento preventivo y correctivo de las máquinas y equipos de la empresa?
- ¿Se confeccionó el Plan de Capacitación anual para Trabajadores y Mandos Medios?
- ¿Se realizaron las capacitaciones diagramadas?
- ¿Se mantiene informado a los titulares de las empresas el accionar del Plan de Trabajo y sus desvíos?
- ¿Se cumplen los procedimientos de trabajo redactados?
- ¿Se cumple el Plan de Mantenimiento redactado?
- ¿Se cumple la Política de HST y MA redactado?

c) <u>Medicina Laboral de la Empresa</u>

- ¿Informa a los titulares de la empresa el ausentismo de los trabajadores?
- ¿Analiza la problemática y propone acciones?

- ¿Lleva una estadística de los siniestros?
- ¿Existe un Plan de Capacitación en materia de Medicina Laboral?
- ¿Capacita al personal?
- ¿Participa de la reuniones para la confección de normativas en la empresa?

d) <u>Asesor de Riesgo Externo de la ART</u>

Primera Etapa de enfoque de la situación de la empresa:

- ¿Mantuvo una reunión informativa sobre la problemática de la empresa con los titulares?
- ¿Presentó un Plan de Trabajo para mitigar la problemática de la empresa sobre la Ata Siniestralidad?
- ¿Encontró las Variables de Interés de la Empresa para poner en práctica el Plan de Trabajo?
- ¿Presentó el estudio de Costos Directo e Indirectos de los accidentes denunciado por la empresa?
- ¿Tuvo en cuenta la relación Productividad – Accidente – Seguridad en el Plan de trabajo presentado?

<u>Segunda Etapa una vez aprobado el Plan de Trabajo</u>

Se tendrán en cuenta todos los puntos anteriores tanto en empresa como Servicios para su aporte, verificación y control de los puntos detallados.

Es decir, deberá realizar:

- Relevamientos de Riesgos potenciales y causales;
- Capacitar o participar en la capacitación de los Trabajadores y Mandos Medios;

- Participar, ayudar en la redacción de Políticas, normas, especificaciones de EPP;
- Verificar y controlar la puesta en vigencia y práctica de todos los puntos del Servicio de HST.
- Presentar informes sobre la evolución del Plan de Trabajo en la empresa y en la ART;
- Presentar estadísticas actualizadas de la siniestralidad;
- Diagramar objetivos específicos y generales para el cumplimiento del Plan.
- Apoyatura para la Investigación de los Siniestros y asesorar en cuanto a las medidas correctivas y preventivas para mitigarlos;
- Asesorar técnicamente a la empresa;

Con todo esto se confecciona en cada empresa una Matriz del Marco Lógico para poder realizar los controles y verificaciones del Plan propuesto y que puede observarse en el Anexo III.

RESULTADOS

Al tener un universo muy grande de empresas se determinó la implementación de filtros para seleccionar por actividad, cantidad de trabajadores, cantidad de accidentes y Tasa de accidentabilidad.

En una primera instancia se obtuvieron 150 empresas que por sus indicadores incidían en los indicadores de la totalidad de empresas y de ellas, a su vez, se seleccionó un grupo en función de la cantidad de Asesores Preventores disponibles y receptividad de implementar mejoras.

Este último punto es de vital importancia dado que, de no existir predisposición para trabajar en una Administración de Control de Pérdidas por parte de todos los integrantes de la empresa es imposible que el Plan tenga éxito.

Teniendo en cuenta esto, se resolvió trabajar en una primera etapa con 20 empresas a partir del año 2008, agregar 26 empresas en el año 2009 y así sucesivamente hasta poder trabajar con la totalidad de las empresas seleccionadas en los años siguientes.

En Junio del 2007 se observaba un incremento de las denuncias de los siniestros laborales en un 57 % respecto a Junio del 2006. A partir de ese momento se comienza a efectuar el análisis de las empresas antes detallado con el objetivo de iniciar el plan de trabajo a partir de Enero del 2008.

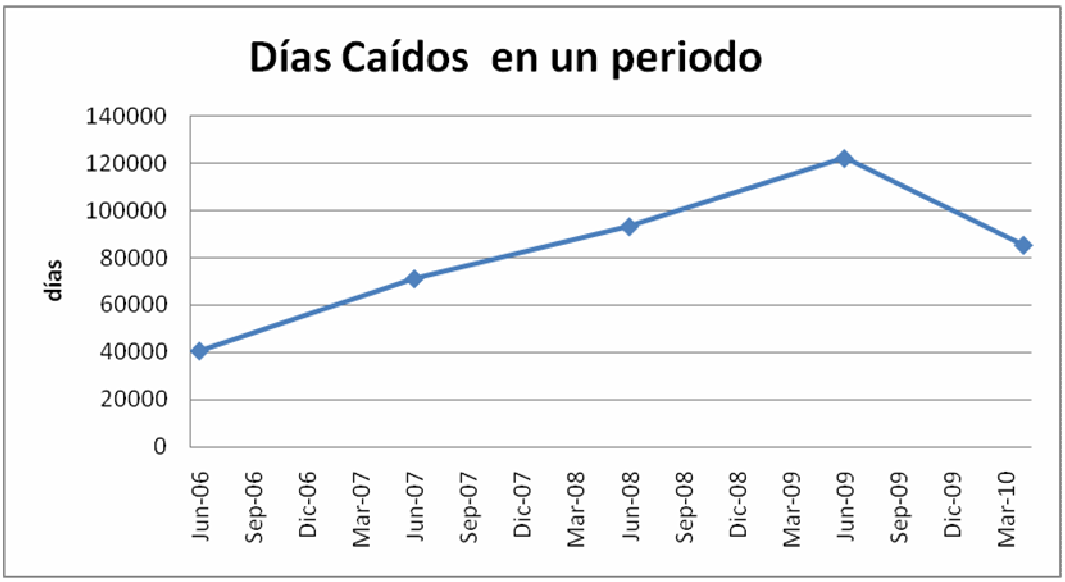
Los dos primeros años fueron muy complicados dado que se debía tratar de convencer a las empresas que se trataba de una **inversión** y no de un **gasto.**

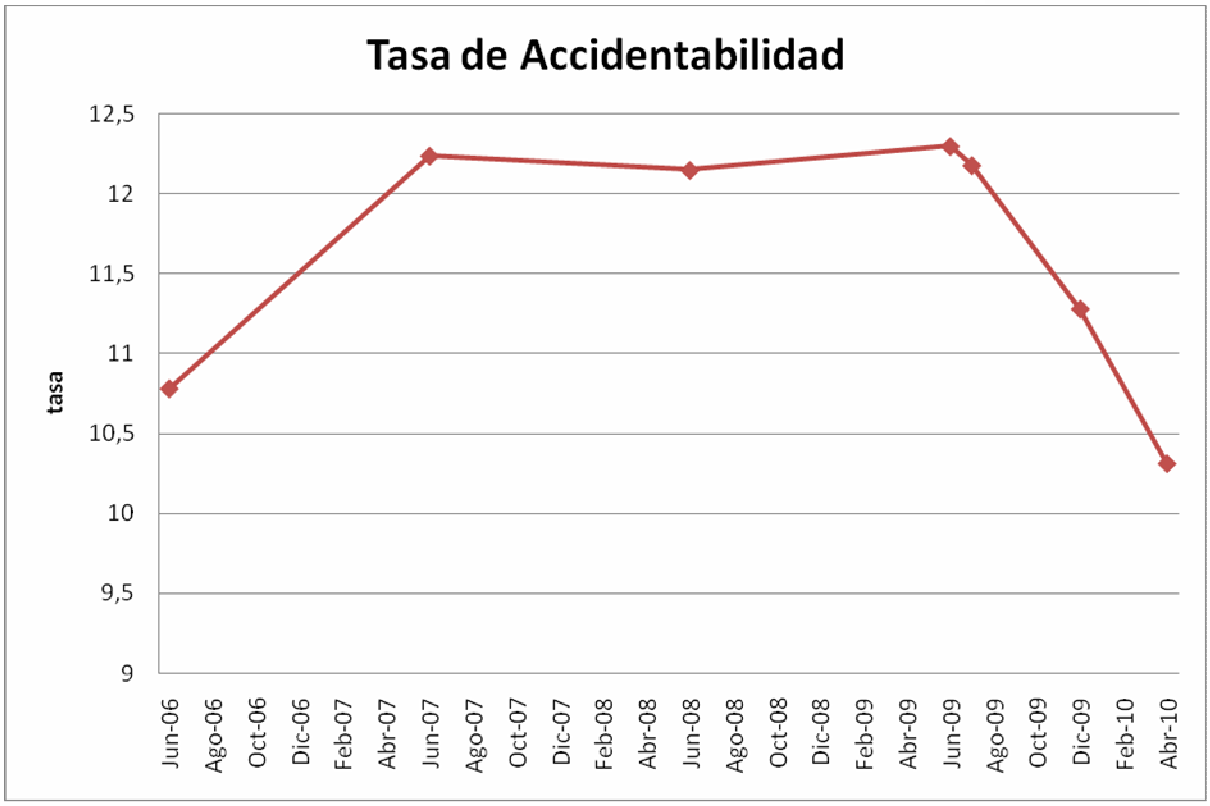
Esta etapa de trabajo es, por ende, la más delicada y costosa (en lo que a tiempo se refiere) en virtud de encontrar el día y la hora que la empresa determine para hacer las presentaciones ante las máximas autoridades, del Plan de Trabajo.

Los valores que se obtuvieron son los siguientes:

	Jun-06	**Jun-07**	**Jun-08**	**Jun-09**	**Abr-10**
Accidentes	1459	2291	2684	3155	2724
Dias Caídos	40693	71245	93295	122164	85471
Tacc	**10,78**	**12,24**	**12,15**	**12,3**	**10,31**

Si representamos estos valores en gráficos se observar claramente la baja de los indicadores seleccionados.





Al analizar los valores se ven netamente reflejadas las bajas en todos los indicadores, a partir del mes de Junio del 2009.

En el año 2009 se había consolidado el Plan de trabajo y las empresas comenzaron a notar los cambios.

- **Cantidad de accidentes**: de Junio del 2008 a junio del 2009 se produce un incremento del 17.55% para bajar de Junio del 2009 a Abril del 2010 en 15.82%.
- **Días Caídos**: se redujo desde Junio 2008 a Abril 2010 en un 10 %.

- **<u>Tasa de Accidentabilidad:</u>** Se redujo 1.98 puntos respecto a la Tasa de Junio 2008.

En el cuadro siguiente se resume la Tasa de Accidentabilidad de todas las actividades, de todas las empresas, para tener una visión macro de la situación.
Se identifican con los colores clásicos de un semáforo, donde rojo simboliza que la tasa se encuentra en desvío muy fuerte negativo, amarillo que se encuentra en mejora y lógicamente verde que se ha llegado al objetivo planificado.

	Jul-09	Dic-09	Mar-10
1: Agricultura, caza, pesca	BAJO	ALTO	ALTO
2: Minas y canteras	ALTO	BAJO	ALTO
3: Industrias	BAJO	ALTO	ALTO
4: Electricidad, Gas, Agua	MEDIO	BAJO	MEDIO
5: Construcción	BAJO	ALTO	ALTO
6: Comercio, Hoteles	ALTO	ALTO	BAJO
7: Transportes, Comunicaciones	MEDIO	ALTO	ALTO +
8: Financieras, Seguros	MEDIO	MEDIO	ALTO
9: Servicios	MEDIO	BAJO	ALTO

Las empresas que son representativas de las actividades que figuran en amarillo y rojo en abril del 2010 son las que actualmente se encuentran en etapa de consenso de implementación del Plan de Trabajo.

DISCUSIÓN

Retomamos algunos párrafos de la introducción de este trabajo:

En la ORGANIZACIÓN de un *plan de operaciones de seguridad*, debemos tener en cuenta también el CONTROL TOTAL DE PÉRDIDAS, que es *"un sistema de control que tiende a acercar lo que realmente se hace a lo que se había establecido que debía hacerse en la prevención de accidentes".*

Una buena ORGANIZACIÓN debe orientarse a una CALIDAD TOTAL humana y práctica y a un aseguramiento de la calidad total, desde la compra de un simple elemento hasta la entrega del servicio que brinda la empresa.

Mostrar a quienes tiene plenitud de decisión dentro de las empresas que las Capacidades Humanas están por encima de cualquier tema y que simplemente se puede lograr a través de una "Administración por Control de Pérdidas".

Todas las mejoras de los indicadores producen una disminución de los Costos de Accidentes y por ende mejoran la rentabilidad, priorizando por sobre todas las cosas una Mejor Calidad de Vida Laboral.

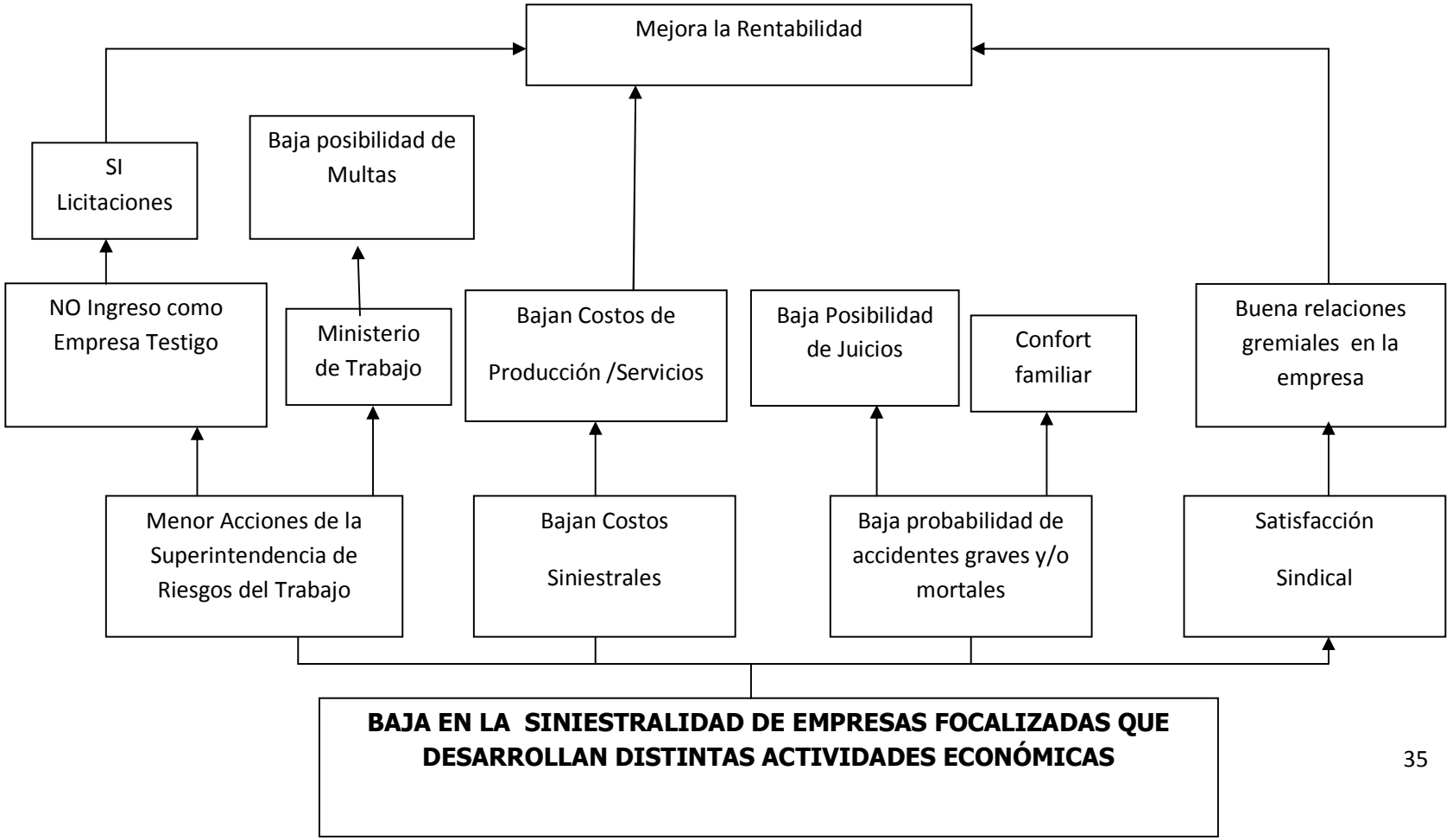
Se hacemos referencia al "Árbol de Problemas" y al "Árbol de Objetivos" planteados en la metodología y habiendo encontrado las variables de interés adecuadas, se observa claramente que los Supuestos presentados a la Empresa a través de acciones llevadas a cabo cumplieron el objetivo del trabajo.

Hacer " Seguridad e Higiene" en las empresas es una "**inversión"** y no o un **"gasto".**

Anexo I

ANALISIS DEL ARBOL DE OBJETIVOS

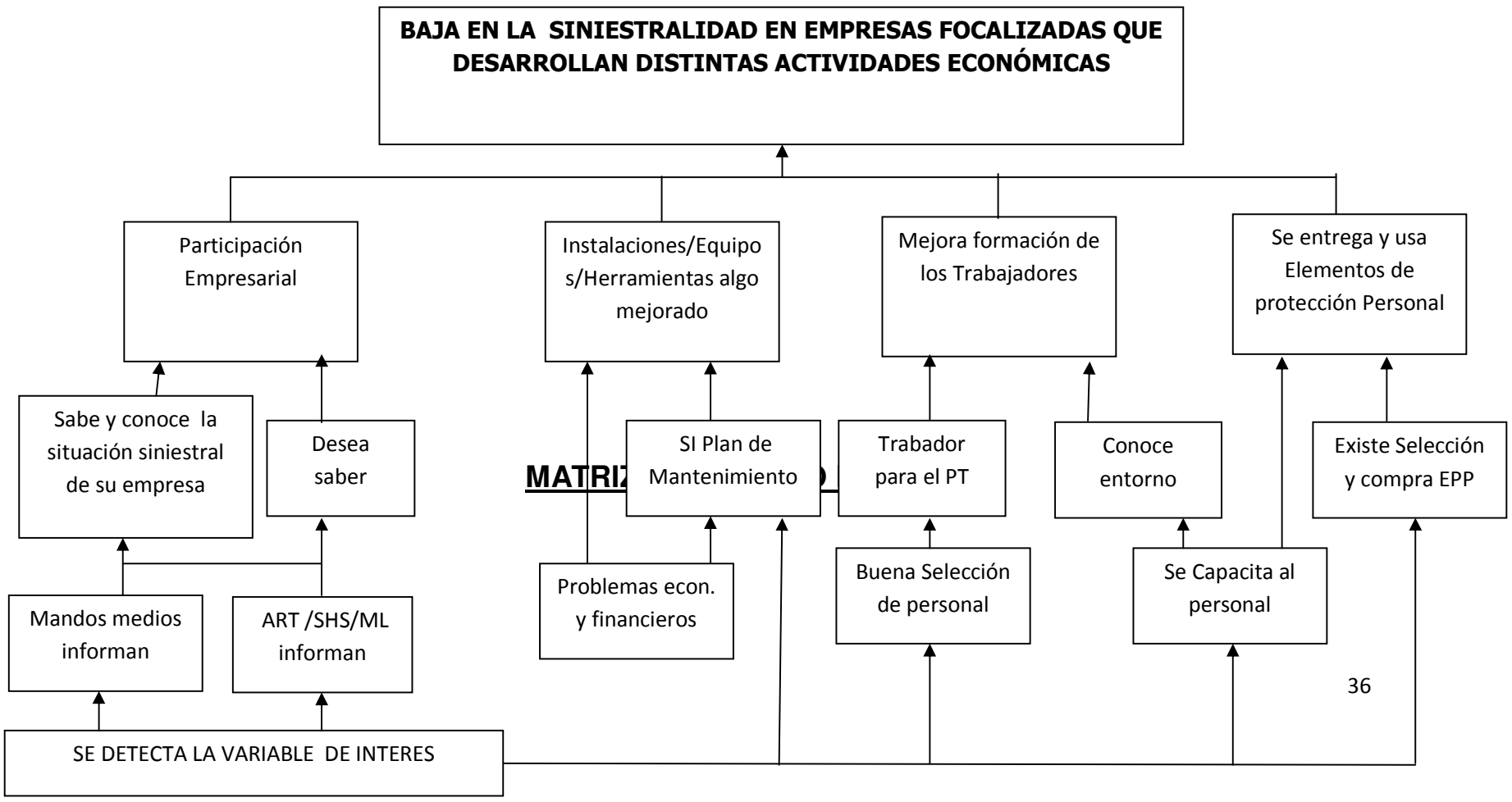
"FINES"

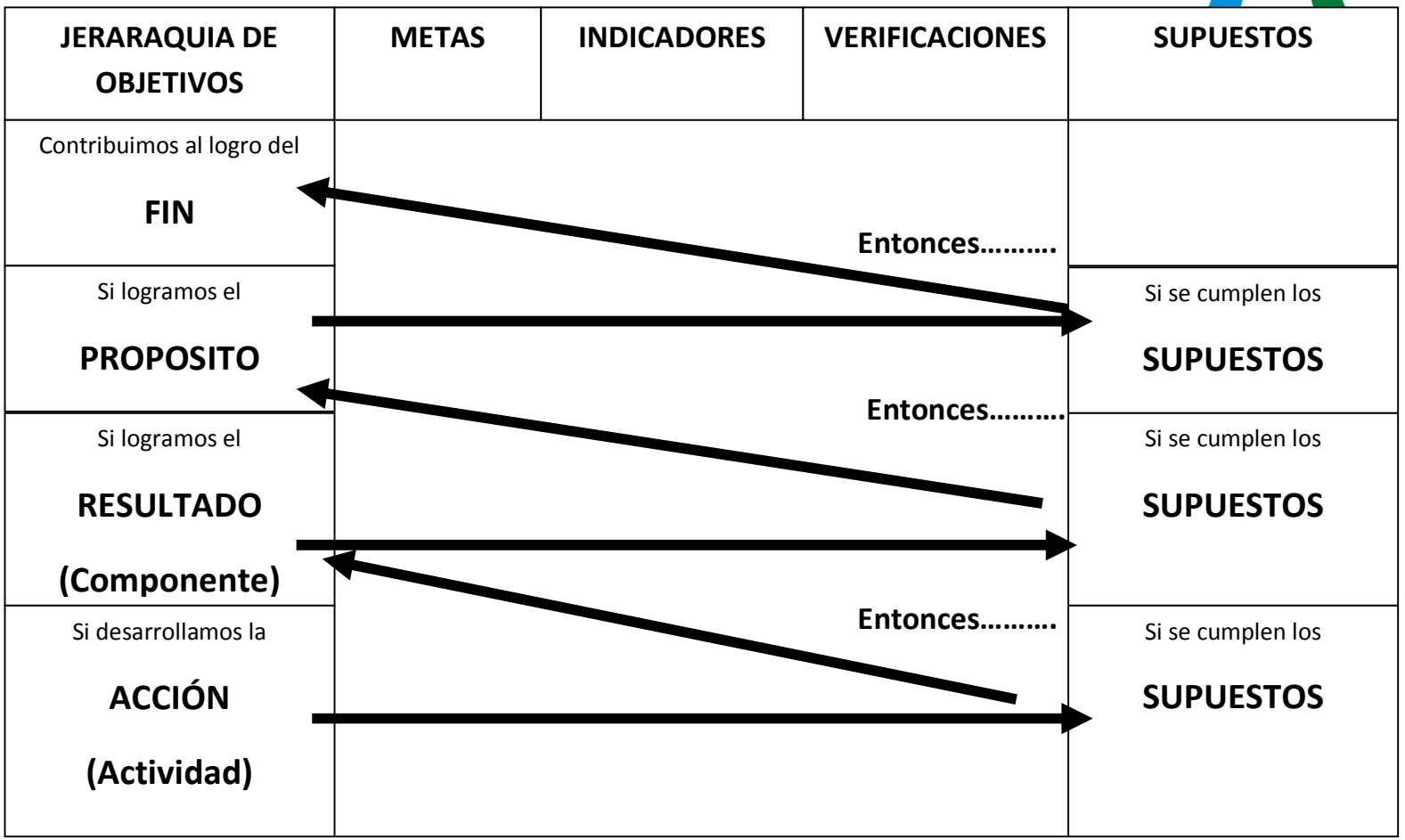


Anexo II

ANALISIS DEL ARBOL DE OBJETIVOS

"MEDIOS"




JERARAQUIA DE OBJETIVOS
METAS
INDICADORES
VERIFICACIONES
SUPUESTOS
Contribuimos al logro del
FIN
Entonces…….
Si logramos el
PROPOSITO
Si se cumplen los
SUPUESTOS
Entonces…….
Si logramos el
RESULTADO
(Componente)
Si se cumplen los
SUPUESTOS
Entonces…….
Si desarrollamos la
ACCIÓN
(Actividad)
Si se cumplen los
SUPUESTOS

BIBLIOGRAFÍA

Administración y Control de Pérdidas, Frank E. Bird, CSP y Frank E. Fernández, CSP. Consejo Interamericano de Seguridad. 33 Park Place, Englewood, New Jersey 07631 – USA

Metodología del Marco Lógico para la planificación, seguimiento y evaluación de proyectos y programas. Edgar Ortegón – Juan Francisco Pacheco – Adriana Prieto. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Área de Proyectos y Programación de Inversiones. Chile 2005.

Diseño de Proyectos de Desarrollo – Percy Bobadilla Díaz – Junio 2006 – Perú.

Re – Pensando la Seguridad como una ventaja competitiva. Samuel Chavez Donoso, Septiembre 1996.