



## **FORMANDO CULTURA DE PREVENCIÓN**

Autor: Arnulfo Ortega

DNI N°: 18.365.658

Legajo: VHYS01440

Carrera: Licenciatura en Higiene, Seguridad y Medio Ambiente en el Trabajo

Tutor: Hernán Carlos Hoyos

Tucumán, Noviembre 2020

## **RESUMEN**

A.J. & J. A. Redolfi es una empresa familiar ubicada en la localidad de James Craik, de la provincia de Córdoba, Argentina. Lleva 50 años en el negocio de la distribución y comercialización de productos alimenticios de diversas marcas a distintos minoristas de todo la provincia de Córdoba y provincias vecinas.

A pesar de algunas dificultades encontradas en el camino, supo mantener firme la visión de, excelencia, calidad, progreso. Sin embargo el descuido de trabajar en prevención expone a sus empleados y organización en general.

Las normativas laborales, (ley de higiene y seguridad 19.587/72, ley de riesgos de trabajo 24.557/96) son muy explícitas sobre este tema, se requiere trabajar en prevención para cuidar la salud del trabajador.

De diversas herramientas para lograr este fin, se escoge como estrategia la capacitación sistemática, para concientizar y crear una cultura de prevención laboral.

No es solo transmitir conocimiento, sino lograr cambios de conductas

Palabras claves: Capacitación, Prevención, Cultura, Salud.

## **ABSTRACT**

A.J. & J.A. Redolfi is a family business located in the town of James Crik, of the province of Cordoba, Argentina. It has been in the business of distribution and marketing of food products of various brands for 50 years to different retailers throughout the province of Cordoba and neighboring provinces.

Despite some difficulties encountered along the way, he knew how to hold firm the vision of excellence, quality, progress. However neglect to work on prevention exposes your employees and organization in general.

Labor regulations (hygiene and saety law 19.587/72, work risk law 24.557/96) are very explicit on this issue, it is required to work on prevention to take care of the worker´s health.

From various tools to achieve this end, systematic training is chosen as a strategy, to raise awareness and create a culture of worplace prevention.

It is not only transmitting knowledge, but achieving changes in behavior.

Keywords : Training, Prevention, Culture, Health

## INTRODUCCION

### *Descripción de la empresa*

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. es una empresa familiar con 50 años de experiencia en la comercialización y distribución de productos alimenticios y otros.

El negocio comenzó por el año 1959, en la ciudad de James Craik ubicada en el departamento Tercero Arriba de la Provincia de Córdoba. A fines de diciembre de 1993, la pérdida de su socio fundador, suscitó un complejo proceso de sucesión, conflictos familiares entre los hijos y perturbaciones en el funcionamiento de la empresa.

En el año 2014 un incendio destruyó por completo la sucursal ubicada en Villa María, la experiencia desfavorable llevo al cierre de la misma.

Una resolución municipal ha llevado a la empresa a un desafío de inversión, la construcción de un nuevo centro de distribución en la localidad de James Craik. Proyecto que permitirá incorporar mejoras edilicias y oportunidades a los trabajadores.

A pesar de todo, a través de los años el número de empleados fue incrementado hasta alcanzar las 132 personas y una flota de 73 vehículos.

Existen en la sociedad pautas culturales que hacen que se conciba al trabajo como generador de daño, de dolor, de insatisfacción. Sin embargo, no es el trabajo el que nos daña sino las condiciones en que se desarrolla.

Del análisis de las verdaderas causas que afectan la salud, podremos ir construyendo nuevos paradigmas que guíen nuestra actuación en materia de prevención. (FUSAT, 2003. p 15)

### *Descripción del problema*

Como empresa, actualmente no cuenta con un área de Recursos Humanos, por consiguiente no hay proceso de selección de empleados, ni proceso de inducción para los distintos cargos y puestos. Los empleados se incorporan y aprenden mientras trabajan.

Respecto al área de higiene y seguridad, solo cuentan con visitas regulares de inspección, donde el profesional informa los desvíos encontrados.

No se realiza análisis de siniestralidad.

Este reporte busca transmitir la necesidad que tiene la organización de formar una cultura de prevención, ver lo importante que es tomar medidas anticipadas a posibles hechos que pueden afectar negativamente a los trabajadores y los intereses de la empresa.

El estudio a la firma A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., permite visualizar situaciones ocurridas y las consecuencias vinculadas a los eventos vividos:

Incendio de la sucursal en Villa María, incertidumbre de continuidad laboral de los empleados; desmotivación por no poder alcanzar una promoción por falta de antigüedad; ausencia de análisis de siniestralidad, o procedimientos específicos, sin mencionar posibles accidentes, enfermedades, o juicios laborales.

La falta de información o registros de las experiencias que vivieron los empleados de la organización no aporta a la toma de decisión para corregir lo deficiente. Peor aún no permite ver la realidad de la empresa. Aprender de los errores es una forma de prevenir a futuro, pero sin registros y sin análisis es tarea difícil.

Cuando se habla de vida o salud del trabajador, todas las acciones de seguridad deben estar orientadas en lograr ese fin, cuidar ese bien precioso. Entonces, pensar en prevenir accidentes y enfermedades laborales es una acción destacable. Muchas herramientas fueron diseñadas para alcanzar esta meta, una de ellas es la capacitación del personal.

Si bien la capacitación no soluciona estos problemas de fondo, es un instrumento válido para transmitir conocimientos sobre los riesgos que atentan contra la salud, los derechos y deberes de los actores sociales y para promover cambios de actitudes en el sector empresarial y en el colectivo trabajador, orientados a la incorporación de nuevas pautas de conducta, donde el bienestar de quienes trabajan se tenga en cuenta en primer lugar como un valor ético y luego, como un factor de calidad y productividad. (FUSAT, 2003. p 7)

Otro concepto a tener presente es el emitido en la ley de higiene y seguridad laboral, “estimular y desarrollar una actitud positiva respecto de la prevención de los accidentes o enfermedades que puedan derivarse de la actividad laboral”. (Ley N° 19587, 1972)

### *Resumen de antecedentes*

Los antecedentes registrados para considerar el estudio, fueron tomados de diferentes fuentes de la web, alguno de ellos son los juicios laborales que generan grandes pérdidas económicas y de imagen en las empresas Argentinas.

Según estadísticas entre 2010 y 2018 se acumularon más de 224 mil demandas contra unas 52 mil empresas industriales, y cerca de la mitad de esos juicios ya tuvieron sentencia, con montos que superan frecuentemente los 2 millones de pesos. (Iprofesional, 2019)

Otra preocupación empresarial, es el repunte de los juicios por accidentes laborales en los meses previos a la cuarentena, atribuido a la demora en conformar los cuerpos médicos forenses en el ámbito de la justicia laboral de las 15 provincias que adhirió a la nueva ley de riesgo de trabajo sancionada hace tres años. (Scibona, 2020)

Un tema que ha tomado relevancia en las empresas es, los riesgos psicosociales, estos se mantienen ocultos, pero en algún momento se manifiestan, si no se tratan a tiempo.

Nadie podría aceptar lo sucedido en una fábrica de hielo en la provincia de Córdoba. Las noticias informaban lo siguiente, “asesino a dos compañeros de trabajo porque se burlaban de él”. (La Voz, 2017)

El desconocimiento y la falta de instructivos traen como consecuencias, accidentes fatales, el diario La Voz emitió este comentario, “Peritos detectaron monóxido de carbono en el lugar en el que murió el operario...” (La voz, 2019)

Otro caso fue, el informado por Fernando Villa quien indicó que su colega fallecido es un trabajador de 31 años llamado Matías Ocampo y reclamó a la compañía que elabore un protocolo sanitario eficaz para evitar la propagación de la enfermedad en esa empresa. (Jornada, 2020)

Las estadísticas nacionales por accidentes de tránsito varían según las provincias, se puede decir que la provincia de Córdoba se encuentra dentro de las 5 provincias con mayor fatalidad en tránsito vehicular”. (Luchemos por la vida, 2020)

### *Justificación*

Los distintos dispositivos, elementos de protección, máquinas con avanzada automatización que el mercado ofrece, solo pueden controlar algunos riesgos en los ambientes laborales. La tecnología soluciona algunas situaciones de seguridad, pero genera nuevos

riesgos y los accidentes y enfermedades laborales, continúan afectando la vida de los trabajadores.

Como premisa de cuidar al trabajador, las leyes laborales son la base mínima de cumplimiento para lograr condiciones laborales saludables y seguras. El aumento de la tecnología, las nuevas condiciones y exigencias laborales, han generado nuevos escenarios y nuevos desafíos en materia de prevención. Cumplir lo establecido en las leyes 19587/72, de higiene y seguridad, o la de Riesgos del Trabajo, 24557/96 es el inicio para construir una cultura de prevención laboral.

“proteger la vida, preservar y mantener la integridad psicofísica de los trabajadores” (Ley N° 19587, 1972)

“Recibirán de su empleador información y capacitación en materia de prevención de riesgos del trabajo, debiendo participar en las acciones preventivas”. (Ley N° 24557, 1996)

“la salud es un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades” (Organización Mundial de la Salud, 1946, p. 100).

Alcanzar la comprensión total de lo que implica, los conceptos de vida, salud, trabajo, o como estos interactúan entre sí, llevaría mucho tiempo. La mención en este material, es solo a efectos de lograr entender porque es tan importante prevenir, como afecta y que herramientas utilizar para iniciar este proceso.

Autores como Neffa expresaron, “La prevención primaria depende del grado de involucramiento de la dirección de la empresa u organización y de los responsables operacionales: consiste en controlar o tratar de reducir por anticipado los factores de riesgo, proporcionando formación e información a los trabajadores en esta materia”, (Neffa, 2015, p. 119).

## **ANALISIS DE SITUACION**

### *Descripción de la situación*

#### *Historia*

En setiembre de 1959, surge en James Craik un negocio de cigarrería, bazar y librería, “Redolfi hermanos”.

En 1975, en común acuerdo, toman rumbos diferentes en los negocios, Alonso J. Redolfi se dedica a la distribución mayorista, al que se une su hijo José.

En 1990, se constituye la nueva sociedad, “Distribuidora Redolfi S.R.L.

En 1999, después de la pérdida del socio fundador y problemas de sucesión, la empresa continua con su proceso de expansión, se creó el primer autoservicio mayorista en la ciudad de Villa María.

En 2005, continua su crecimiento, un nuevo autoservicio en Río Cuarto y una inversión de 3 millones por la compra de un terreno en James Craik.

Cuenta con aproximadamente 6000 clientes, cubre casi la totalidad de la provincia de Córdoba y parte de algunas provincias vecinas.

#### *Aspecto comercial*

El proceso de comercialización se realiza en tres etapas principales: abastecimiento, recepción y ventas.

A modo de visualizar todo el proceso se muestra un cuadro de facturación por año, tomando solo algunos de ellos.

Facturación por año:

Año	Facturación en pesos
2002	38.000.000
2003	47.000.000
2004	44.500.000
2005	48.000.000
2006	53.000.000

Aun cuando la facturación crece, la rentabilidad se comporta de manera opuesta pasando de un 5% hasta 2,5%. El margen de ganancia oscila entre un 10% a un 30% dependiendo del producto y del volumen de compras.

El 80% de las ventas es de contado y el resto de plazos de cobranza, no superiores a 21 días, esto permite mantener una excelente relación con los proveedores.

Compañías que compiten en la industria: mayoristas con salones comerciales y empresas con preventistas y entrega a domicilio

#### *Aspecto financiero*

La aplicación de ordenanza municipal N° 1564/07, genera oportunidades y desafíos. La distribuidora central en James Craik, asume un compromiso financiero al centrar todos los depósitos a las afueras de dicha localidad.

Se menciona algunas estrategias para lograr este fin:

- a- Venta de la estructura actual

- b- Loteo y venta de parte de las 84 hectáreas.
- c- Subalquiler a productores agropecuarios.
- d- Crédito bancario a ser amortizado en 10 años.

Las acciones tomadas también traerán dividendos positivos y oportunidades de crecimiento en otras áreas.

#### *Aspecto organizacional*

La empresa cuenta con dos organigramas, una de ellas indica cómo están vinculadas las distintas sucursales con el Centro de distribución de James Craik, y la otra, muestra la estructura interna de James Craik, desde donde controlan todas las sucursales y se centraliza la administración. Muchos años de trayectoria y áreas fundamentales ausentes y/o con poca participación, (recursos humanos, seguridad y medio ambiente).

#### *Aspecto ambiental*

La ordenanza municipal de James Craik, N° 1564, hace su aporte al medio ambiente, al concentrar las infraestructuras industriales y/o de servicios y depósitos fuera del ejido urbano, esto permite que entidades de control puedan tener un mayor seguimiento sobre residuos y contaminantes al medio ambiente.

Para el caso de la distribuidora Redolfi, los ruidos ocasionados por sus vehículos a combustión tendrán menor impacto al encontrarse fuera del centro urbano.

El análisis de la empresa se realiza teniendo en cuenta la presente advertencia, donde tradicionalmente se le ha asignado prioridad a los problemas graves y evidentes de higiene y seguridad (accidentes de trabajo y enfermedades profesionales). Y se ha dejado de lado otros factores de riesgos como el estrés, la violencia en el trabajo o el acoso moral, etc., y tratarlos es parte de la prevención. (Neffa, 2014)

También se debe considerar la particularidad que tienen las empresas no familiares, que es la rentabilidad sin considerar otros factores, mientras que el parámetro de éxito de una empresa familiar es la rentabilidad más la armonía familiar.

En cada una de las formas mantener el equilibrio de factores internos de administración es fundamental para generar un ambiente laboral saludable en toda la organización. (Antognolli, 2012).

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. es una empresa con visión familiar, y crece en el negocio de la comercialización de productos. Esta actividad como otras, tiene sus propios riesgos y



consecuencias asociados a las distintas funciones que realizan sus empleados, minimizar y controlar todos los riesgos es parte de la prevención.

Cuando se habla de prevenir en higiene y seguridad, se habla de tomar medidas con anticipación para evitar resultados no esperados.

Esto es lo que expresa la normativa de higiene y seguridad en el trabajo, cuando cita, “Todo establecimiento deberá entregar, por escrito a su personal, las medidas preventivas tendientes a evitar las enfermedades profesionales y accidentes del trabajo”. (Ley N° 19587, 1972)

La ausencia de recursos humanos e higiene y seguridad en la organización como departamentos incluidos dentro del organigrama, manifiesta el poco compromiso o desconocimiento de lo que implica un accidente o enfermedad en la vida de los empleados, como también manifiesta el valor que tiene la prevención para sus directivos.

Citar algunos ejemplos puede ayudar a comprender lo que se viene tratando: No hay proceso de inducción para los distintos cargos y puestos, lo que ocasiona algunos inconvenientes, dado que los empleados se incorporan aprendiendo mientras trabajan.

La promoción interna, en función de la confianza, esto implica que, la antigüedad pesa sobre la capacidad. En el área de Depósito ha generado problemas, la decisión de promocionar empleados a la función de chofer, y luego volver atrás con la decisión, por la falta de preparación de estos.

La falta de llevar un análisis de siniestralidad, no permite cuantificar o analizar las causas que llevo el hecho.

Contar con un procedimiento específico para llevar adelante una sucesión, habría evitado la división de la familia y conflictos en la empresa.

El incendio de una sucursal, (Villa María), que luego llevo a la decisión de no volver a reabrir el negocio.

El control de aquellos riesgos mal interpretados como importantes, y descuido de otros poco visibles pero presentes, como el estrés, el acoso, la desmotivación, etc. Colocan a la empresa en una situación potencial de, accidentes, enfermedades, o juicios laborales, y sus correspondientes consecuencias legales, económicas y de imagen de la empresa. (Neffa, 2014)

## DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

### *Diagnostico FODA*

Para contar con una imagen completa de la empresa, se recurre a la Matriz FODA, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

La matriz FODA es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita la comparación de amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de la organización. (Koontz, & Weihrich, 2004, p. 138).

#### Fortalezas:

- La familia Redolfi tiene una larga trayectoria en el negocio de distribución.
- Mucha influencia en la zona, muy querida.
- Continuo crecimiento en el sector mayorista de productos alimenticios. Todos los años conquista nuevos clientes y mercados en el interior de Córdoba y del país.
- Su ubicación estratégica favorece el desarrollo local de James Craik.
- Comercializa productos de grandes empresas.
- 80% de sus ventas es de contado y el resto es de plazos de cobranza no superiores a los 21 días.
- Patrocinan eventos y equipos deportivos.
- Perfil solidario, colaboran frecuentemente con instituciones.

#### Debilidades:

- Preservar el carácter familiar de la empresa.
- No tienen un área de Recursos Humanos para el manejo de 132 empleados.
- No tiene un proceso de selección de los empleados.
- No hay proceso de inducción para los distintos cargos y puestos.
- Criterio de confianza para promoción interna.
- No tienen un área dedicada específicamente a Higiene y Seguridad.
- No tienen análisis de siniestralidad.
- Escasez de espacio.

#### Oportunidades:

- En el año 2005, la empresa compró el terreno de 84 hectáreas
- Se está realizando un centro de distribución de una inversión de \$ 3.000.000 aproximadamente, que ya se encuentra casi en su etapa final y está ubicado en un lugar estratégico en la ruta.
- Crecimiento sostenido del volumen de ventas.
- Posibilidad de incorporar nuevas líneas de productos debido al aumento de su estructura.

#### Amenazas:

- Accidentes, Enfermedades profesionales, Juicios laborales.
- Disminución de tasa de rentabilidad interna
- Los competidores: Mayoristas con salones comerciales, Empresas con preventistas y entrega a domicilio
- En agosto del año 2003 se sancionó la ORDENANZA N° 1564/07 que exige, a partir del año 2012, trasladar las infraestructuras (industriales, depósitos, etc.) fuera del ejido urbano
- Crédito bancario
- Escenario y los lineamientos políticos, económicos y financieros del país se mantengan estables

El resultado de aplicar la matriz FODA, permite hacer combinaciones de estrategias, para corregir o mantener las fortalezas o debilidades de la organización.

El poder capitalizar las fortalezas de una compañía para aprovechar las oportunidades, es la situación más deseable, si tienen debilidades, buscarán superarlas, convirtiéndolas en fortalezas. Si enfrentan amenazas, harán frente a ellas para poder enfocarse en oportunidades. (Koontz, & Weihrich, 2004)

En función a los conceptos mencionados, la empresa se encuentra en condiciones de aplicar la estrategia FO, (fortaleza-oportunidad). Donde los valores familiares es una marca de la empresa y su gran influencia social pueden ser aprovechados para trascender desde adentro

hacia afuera como una empresa no solo eficiente sino de impacto social. (Koontz, & Weihrich, 2004)

La experiencia de 50 años de trayectoria en el negocio, con algunas situaciones comprometedoras, como el incendio de una sucursal, el proceso de sucesión o cuestiones internas del personal pueden tener un tratamiento eficiente ante una gran oportunidad surgida.

La inversión en el nuevo centro de distribución en James Craik, puede ser aprovechada como oportunidad para corregir y mejorar lo deficiente hasta el momento. Mejoras para el personal y para el negocio, mayor espacio para circulación vehicular, implementación de un sistema fijo contra incendio, crear área de recursos humanos y de higiene y seguridad laboral, definir procedimientos específicos, estos pueden ser algunas medidas a tomar.

La confianza puede ser un gran aliado, pero el exceso de confianza un gran enemigo a quien se debe tratar con anticipación.

Aquí es donde el conocimiento juega un papel determinante, los cambios son parte del proceso, saber cómo actuar depende de la formación, colectiva e individual.

“Una necesidad de capacitación alcanzara su verdadera dimensión en la medida en que sea reconocida por todos los involucrados en aquello que debe ser hecho”. (Blake, 2000)

## **MARCO TEORICO**

### *Estadísticas*

Una imagen próxima a la realidad es cuando las organizaciones registran y analizan conscientemente lo que pasa puertas adentro de la misma, sea en producción, calidad, seguridad y medio ambiente u otros parámetros.

De conformidad con las estimaciones globales más recientes de la OIT, cada año se producen 2,78 millones de muertes relacionadas con el trabajo, de las cuales 2,4 millones están relacionadas con enfermedades profesionales. sumado las perdidas relacionadas con indemnizaciones, jornadas laborales, interrupciones de la producción, readaptación profesional, costos de atención sanitaria, que representan alrededor del 3,94 por ciento del PIB mundial.

La muerte no es cosa del destino, los accidentes no ocurren porque sí, la enfermedad no es producto del azar, todos ellos tienen una causa. Parte de estas se encuentran relacionadas con el trabajo, y mucho de los accidentes laborales y las enfermedades profesionales que ocurren en el mundo pueden ser prevenidas. (OIT, 2003)

### *Valores*

El mundo, las empresas y las personas se encuentran en un constante cambio, buscando mejores condiciones de vida, pero las nuevas tecnologías y condiciones de vida alcanzadas, traen nuevos peligros y enfermedades profesionales que continúan afectando a las personas.

Cambiar el modo de pensar no es tarea fácil, ya que ciertas concepciones tradicionales pueden predominar sin ser cuestionadas, como, no hay trabajo sin riesgo, es imposible prevenir eficazmente, es mejor contemplar una indemnización financiera del daño. (Neffa, 2002)

Otra concepción desacertada, es la opinión de que en una empresa determinada "nunca pasa nada", esto solo es ignorancia que no favorece a la prevención de riesgos laborales, y tampoco facilita el desarrollo de una cultura de trabajo bien hecho. (Falagan Rojo, Canga Alonso, Ferrer Piñol y Fernández Quintana, 2000)

Cuando se habla de cultura de prevención, es bueno recordar algunos conceptos y cómo estos conjugan en el campo de las actividades laborales.

### *Prevención*

La prevención es el conjunto de actividades o medidas adoptadas o previstas en todas las fases de actividad de la organización, con el fin de evitar o disminuir los riesgos derivados del trabajo. Para esto la formación ha de constituir uno de los objetivos básicos y de efectos quizás más trascendentes para un futuro, con el propósito de fomentar una auténtica cultura preventiva. (Cañada Clé, Díaz Olivares, Medina Chamorro, Puebla Hernández, Mata y Serrano, 2009)

### *Cultura*

Una cultura no es algo que surge de la nada, se crea, se forma, así como la cultura de la calidad, de producción, de igual manera se debe crear una cultura de prevención.

La cultura, en tal sentido, es un producto aprendido de la experiencia grupal, diríamos acumulativo y sucesivo, solo aceptable y reconocible en grupos establecidos.

Es decir, la cultura es algo localizable solo allí donde exista un grupo definible y poseedor de una historia significativa. (Babor, 2007)

### *Cultura empresarial*

Al mencionar cultura empresarial se debe entender que esta se vincula puntualmente con las empresas, donde se observa como los líderes y las funciones más decisivas del liderazgo pueden crear, mantener o de ser necesario reemplazar una cultura. (Babor, 2007).

### *La importancia de la capacitación*

Surge entonces, la necesidad de implementar nuevos estilos de aprendizaje, que lleven hacia nuevos estilos de dirección y desempeño, ya que el aprendizaje es la pieza clave que provoca la transformación en el comportamiento de la gente. (Gillezeau, 1999)

La capacitación como elemento cultural de la empresa y proceso continuo y sistemático debe concebirse por todos los miembros de la organización como un apoyo indispensable para lograr un mejoramiento constante de los resultados, así como facilitador del cambio y del crecimiento individual y por ende del desarrollo sólido de la empresa. (Aguilar, 2004)

Promover, el conocimiento es -indudablemente- uno de los medios más eficaces para transformar, actualizar y hacer perdurar la cultura, de trabajo y productividad dentro de cualquier organización. (Aguilar, 2004)

No se debe confundir conceptos de capacitación con otra forma de aprendizaje. La capacitación y el adiestramiento pueden parecer sinónimos, pero no lo son: adiestramiento se entiende como la habilidad o destreza adquirida, por regla general, en el trabajo principalmente físico. Mientras que capacitación, tiene un significado más amplio, incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo. (Aguilar, 2004)

La formación en Prevención de riesgos ayuda a que los trabajadores adquieran destrezas, hábitos y actitudes positivas, así como a corregir actitudes negativas, con lo que en

definitiva se consigue la implantación de una cultura prevencionista en la empresa que posibilita la mejora de la calidad del trabajo. (Falagan Rojo, et al., 2000)

Como conclusión se puede decir, una cultura de prevención no es más que la adquisición de los hábitos y los mecanismos necesarios para que la respuesta personal ante el riesgo (venga de donde venga) sea cubierta con una respuesta preventiva automática, no una respuesta producto de arduas disquisiciones científico-técnicas, sino respuestas comunes propias del mismísimo sentido común y de una actuación vital coherente. (Cañada Cle, et al., 2009) Y como una de las herramientas valiosas a emplear para alcanzar este fin es la capacitación.

Leyes como Higiene y Seguridad Laboral N° 19.587/72, Riesgo del Trabajo N° 24.557/96, decretos y resoluciones, instan a que en todo ambiente laboral, se promueva la capacitación y prevención de accidentes y enfermedades laborales de los trabajadores.

## **DIAGNOSTICO Y DISCUSION**

### *Declaración del problema*

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. es una empresa con 50 años de experiencia en la comercialización y distribución de productos alimenticios y otros.

Como empresa ha desarrollado una cultura de calidad, de producción, también una cultura familiar, pero no muestra el mismo desarrollo en otras que son muy relevantes para toda la organización, como una cultura de capacitación, una cultura de seguridad y salud laboral.

Es probable que sus directivos no estén viendo la imagen real de la empresa en cuestiones de seguridad, peor aún si conociendo los problemas no hayan iniciado un plan de tratamiento de los mismos.

Se puede conocer la realidad analizando algunas pautas: el gerente general expresa, si bien no contamos con algunos procedimientos específicos, hoy estamos bien, tenemos muy pocas observaciones y menos frecuencia de visitas de parte del profesional de seguridad.

Otros datos de interés, la ausencia de plan de inducción para los distintos cargos y puestos, los empleados se incorporan aprendiendo mientras trabajan, además no hay análisis de siniestralidad.

El incendio total de una sucursal, problemas familiares por una sucesión, retrotraerse en decisiones en cuanto a promociones y que los empleados se profesionalicen con la experiencia laboral diaria, indica que la empresa ha descuidado la formación de una cultura en prevención.

Apostar a la confianza, puede ser una decisión poco inteligente, puede traer consecuencias desfavorables en el presente y en el futuro. Las empresas que marcan diferencias, lo marcan en todas las áreas de la organización, interna y externas.

#### *Discusión del tema*

La organización que no trabaja en prevención como lo solicita las normativas laborales, (ley 19.587, Decreto 351, ley 24.557), primeramente está incumpliendo con las exigencias legales, pero sobre todo está exponiendo a sus empleados a accidentes y enfermedades laborales que podrían ser evitados.

Existen paradigmas que deben cambiar, “estamos bien, no pasa nada, es una pérdida de tiempo, no aporta, soy muy adulto para cambiar, siempre se lo hizo así, etc.”, el cambio debe nacer desde la dirección, llegando a todos los empleados.

#### *Conclusión diagnóstica*

Las leyes laborales ponen el piso para alcanzar un ambiente laboral sano y seguro, a partir de allí es donde comienza el verdadero desafío de marcar la diferencia, de sobresalir, de lograr una cultura de prevención.

La dirección debe ver la necesidad de implementar cambios y convencerse que esos cambios son necesarios y beneficiosos para todos. Una vez convencidos se debe trazar estrategias para buscar la meta deseada, disponer los recursos, comunicar las nuevas decisiones, y motivar en todo tiempo a lograr el nuevo objetivo.

## **PLAN DE IMPLEMENTACION**

En todo ámbito laboral siempre existen tensiones de objetivos y metas que buscan tomar prioridad entre la seguridad y otros fines como, la producción, calidad, economía, imagen empresarial, etc. El número de accidentes y enfermedades laborales está relacionado con el lugar que ocupe la prevención dentro de los valores de la organización.



Las normas, leyes, decretos, y resoluciones están como un marco regulatorio, buscando equilibrar las tensiones de valores que priorizan las empresas, buscan siempre resguardar la integridad de los trabajadores. Por ello se toma las mismas como una línea de referencia, a partir de la cual toda actividad debe cumplir como mínimo las pautas indicadas en ellas.

### *Propuesta*

Del análisis efectuado a la firma A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. y en función a lo citado en las leyes de trabajo como la de higiene y seguridad y riesgos del trabajo se traza la propuesta elaborada en los siguientes objetivos.

### *Objetivos*

#### Objetivo General

- Promover el desarrollo de una cultura de prevención laboral, a través de la capacitación sistemática en el Centro de Distribución de James Craik de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. durante los años 2021 – 2023

#### Objetivos Específicos

- Comprometer a la dirección y mandos medios, a involucrarse en la formación de una cultura de prevención de cero accidentes.
- Cumplir un programa de capacitación anual, en función de los riesgos laborales, para unificar como base el conocimiento del personal.
- Registrar incidentes, accidentes y avance del cumplimiento del programa de capacitación para su evaluación y corrección de ser necesaria.

### *Alcance y limitaciones*

#### Alcance

*Geográfico:* El nuevo centro de distribución de la empresa A.J. &J.A. Redolfi S.R.L ubicado sobre ruta provincial N° 10, a 3 km de la ruta nacional N° 9 y 2,5 km de la autopista Córdoba-Rosario, de la localidad de James Craik.

En el futuro se aplicara en las sucursales y cada centro de la firma.

*De contenido:* la propuesta de este reporte está orientada a la persona, al no contar con el apoyo del área de recursos humanos, la presentación solo tendrá un enfoque puramente desde la seguridad laboral, tomando como referencia la ley de higiene y seguridad N° 19587, y su decreto 351, la ley de riesgos laborales N° 24557

El plan de acción está centrado al conjunto de áreas que conforman el Centro distribución de James Craik, gerencia general, gerencia de ventas, gerencia de administración y finanzas, jefe de depósito y logística, oficinas y talleres, con su correspondiente personal que integran cada área.

Para aprovechar y ser eficiente con la capacitación, se llevara a cabo en dos grupos de personas, a) dirección y mandos medios, (gerencias, responsables de áreas), b) personal en general. En cada inicio de capacitación para el personal en general, un responsable jerárquico realizara la apertura de la misma, reforzando el compromiso que la dirección asumió respecto a la necesidad de capacitarse para prevenir.

*Tiempo:* la formación de una cultura no tiene un tiempo medible, como inicio y fin programado, debido a que depende de factores como, determinación del liderazgo, factores sociales, actitud de las personas a los cambios. Como propuesta se define comenzar con un año y evaluar, luego repetir la acción durante dos años consecutivos. Con el resultado de cada evaluación se visualizara la efectividad de los métodos empleados y las acciones a tomar en caso de ser necesario modificaciones.

*Limitaciones:* como se mencionó en otro momento, la ausencia de un área importante como lo es recursos humanos, es uno de los mayores impedimentos para la formación de una nueva cultura, “de prevención”.

Material teórico incompleto para el análisis de reporte, falta devolución del resultado de encuesta de clima interno, organigrama del centro de distribución no especifica cantidad, rol específico del personal que conforma cada sector.

Otra limitación es, una fuerte cultura familiar no orientada o combinada con la prevención. Se requiere un ADN empresarial que impulse una política de cero accidentes.

Otros aspectos a tener en cuenta son, comportamiento organizacional, sociedad, política y economía del país, efectos de la globalización, pandemia por covid-19, son desafíos que presentan nuevos escenarios a superar.

### *Recursos*

Generalmente los recursos van asociados al tipo de actividad que se desea llevar adelante, estos pueden ser, materiales, intelectuales, humanos.

A continuación algunos recursos necesarios para llevar adelante el proyecto.

*Humanos:*

- Licenciado en Higiene, Seguridad y Medio Ambiente de Trabajo, capaz de llevar adelante la coordinación y la exposición de temas asociados a su especialidad, (incidentes, accidentes, análisis de riesgo, acciones preventivas).
- Miembros de la dirección y mandos medios, para presentar los resultados de la marcha del proyecto y reafirmar el valor de formar cultura de prevención.
- Cuerpo de bomberos, para capacitación en primeros auxilios y lucha contra el fuego.
- Profesional psicólogo, para exposición de temas como estrés, riesgos psicosociales.
- Personal de la firma para adquirir conocimiento y práctica en materia de seguridad.

*Materiales:*

- Sala de capacitación, acondicionada para tal finalidad. (buena iluminación, ventilación, acústica, sillas y pupitres cómodos). Provisto por la empresa.
- Elementos tecnológicos, (notebooks, proyector, impresora). Provistos por la empresa.
- Cuadernos, lapiceras, (elementos básicos de librería).
- Matafuegos, para prácticas de lucha contra el fuego. Se utilizan los equipos próximos a vencer por limitación de tiempo.

*Financieros:*

La dirección o gerente general, deberá contemplar dentro del presupuesto anual, el costo que implicara la ejecución del plan de formación.

- Honorarios profesional, psicólogo. (considerar el valor sugerido por el colegio profesional de psicólogos)
- Honorarios personal capacitador del cuerpo de bomberos
- Horas hombre adicionales del profesional de Seguridad e Higiene. (contemplar el valor sugerido por el colegio de profesional de seguridad e higiene)
- Horas hombre adicionales del personal de la empresa que no pueda concurrir dentro de sus horarios habituales.

*Etapas específicas:*

- Etapa N° 1: Concientización, la necesidad de formar una cultura de prevención. (personal jerárquico y mandos medios). Cada tema tendrá una duración de 90 minutos, con descanso de 10 minutos. El día, y hora de capacitación será programado y comunicado.

- Etapa N° 2: Plan de capacitación programada. (personal en general), cada tema tendrá una duración de 90 minutos, con un descanso de 10 minutos a mitad del programa. El día, y hora de capacitación será programado y comunicado.
- Etapa N° 3: Evaluación del plan de implementación, (por porcentaje de cumplimiento de capacitaciones y cantidades registradas de incidentes y accidentes). Mínimo de 80% de asistencia del total de personal.

Al término de un año, se realizara una evaluación general, los resultado de la misma servirá para corregir y programar nuevos temas o reforzar los ya brindados.

*Marco de tiempo*

## Diagrama de Gantt. Cronograma de actividades

Etapas / Actividades	Año 2021											
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Etapa 1: Concientización de cultura de prevención												
Ventajas de política de cero accidentes												
Liderazgo, y seguridad laboral												
Cultura de prevención empresarial												
Etapa 2: Plan anual de capacitación												
Identificación de riesgos laborales, (análisis de riesgos)												
Observaciones preventivas de seguridad, (incidentes, accidentes, actos y condiciones inseguros)												
Primeros auxilios, (RCP, movilización)												
Riesgos psicosociales, (estrés, depresión, acoso)												



### *Evaluación*

Se requiere contar con resultados parciales a lo largo de todo el proceso de la estrategia implementada. Al término de un año evaluar el resultado general. Para ello es necesario contar con registros como, porcentaje de asistencia de ambos grupos, (dirección y mandos medios) y personal en general. Se considera asistencia aceptable la participación de un 80% del personal en cada tema desarrollado.

La tendencia incremental de registros de observaciones preventivas, será un indicador que permite visualizar el grado creciente de compromiso del personal. Como punto de arranque se espera un registro por persona por mes.

En cuanto al programa, la evaluación cuatrimestral parcial permitirá observar el cumplimiento de lo planeado.

Toda capacitación debidamente efectuada debe contar con una planilla de registro, con datos del capacitador, tema de capacitación, fecha, tiempo de duración y personal que participa.

Tabla, grado de cumplimiento.

Actividad	Evaluación Parcial 1 (4 meses)	Evaluación Parcial 2 (4 meses)	Evaluación Parcial 3 (4 meses)	Total
Capacitación realizada: 1 tema por mes, por 4 meses	11,1 %	11,1 %	11,1 %	33,3 %
Asistencia del personal, (80% del total)	11,1 %	11,1 %	11,1 %	33,3 %
1 registro por mes, por cantidad de personal, por 4 meses	11,1 %	11,1 %	11,1 %	33,3 %
Total	33,3 %	33,3 %	33,3 %	100 %
Registro de accidentes, (tendencia descendente)	Tendencia en todo tiempo = 0			

Nota: personal de la dirección y mandos medios tendrá otro valor de ponderación, solo respecto al número de capacitaciones, el resto se aplica según tabla.

## CONCLUSION

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., una empresa familiar que viene consolidándose con el paso del tiempo en el rubro de la comercialización y distribución de productos alimenticios y otros. Diversas situaciones vividas no frenaron el crecimiento, por el contrario, avanza con sucursales en distintas localidades de la provincia de Córdoba y venta de sus productos en provincias vecinas.

Una resolución municipal le llevo a tomar un nuevo desafío, la construcción y centralización de su centro de distribución en la localidad de James Craik.

La imagen familiar es el distintivo de la organización, donde la confianza toma un lugar primordial. Puede parecer que esta forma de administración es buena y confortable para todo empleado, pero cuando se descuida otros aspectos de vital importancia, (ambiente laboral sano, prevención, estadísticas, etc.), esta fortaleza pasa a ser una amenaza para la misma organización.

Es allí donde los accidentes y enfermedades laborales surgen desestabilizando las relaciones de las partes. Las leyes de trabajo dejan bien en claro las pautas a seguir, el no cumplimiento o descuido de estas, exponen a la empresa y sus integrantes a situaciones lamentables que pueden ser prevenidas.

En un mundo globalizado no es fácil mantener una cultura, esta puede ser reemplazada o modificada sin mucho esfuerzo. Pero la formación sistemática y constante puede hacer firme la cultura adquirida, (de prevención).

Entender que prevenir es más beneficioso que reparar, es parte de la concientización que debe alcanzar la dirección y cada integrante de la organización. Una vez alcanzado este nivel, los siguientes serán, trabajar para formar esa cultura, mantener y fortalecer lo alcanzado, en todo tiempo comunicar el valor que tiene para la empresa, al igual que lo es la producción, calidad o rentabilidad del negocio.

Las fuerzas que se generan en entorno a la prevención y otros valores siempre estarán presentes, es entonces cuando el liderazgo debe dejar en claro, el valor que tiene la vida y salud de sus empleados.



## RECOMENDACIONES

La vida y la salud del trabajador no tienen precio, está por encima de todo. Es muy probable que este concepto sea conocido por la gran mayoría de las empresas, pero cuando está en juego otras prioridades, (producción, económicas, etc.), puede carecer de valor. Diversos factores pueden modificar las buenas intenciones de una organización, aun cuando se encuentran declaradas en sus políticas.

Vivimos en un mundo muy cambiante donde una cultura de prevención puede ser lograda, pero también desplazada sin darnos cuenta de ello.

Por todo esto se recomienda a la dirección de la organización lo siguiente:

- Revisar y actualizar la visión, misión y valores de la empresa.
- Liderazgo firme ante amenazas que socaven la cultura de prevención.
- Aprovechar los cambios estructurales de la organización, para incorporar departamento de recursos humanos y seguridad laboral de forma permanente.
- Estar siempre preparados para enfrentar distintos escenarios que pongan en juego la prevención laboral.
- Armar plan de capacitación, coordinadas por las áreas de recursos humanos y seguridad laboral.
- Incorporar norma ISO 45001 para futuras certificaciones.
- Mantener el perfil solidario y familiar sin descuidar la formación de una cultura de prevención.
- Analizar si es aplicable el mismo formato para lograr una cultura de prevención en el resto de las sucursales.

## BIBLIOGRAFIA

- Aguilar, A.S. (2004). *Capacitación y desarrollo de personal* (4° ed). México D.F.: Limusa. Recuperado de [https://www.academia.edu/36085079/CAPACITACION\\_Y\\_DESARROLLO\\_DE\\_PERSONAL](https://www.academia.edu/36085079/CAPACITACION_Y_DESARROLLO_DE_PERSONAL)
- Albornoz, S. (5 de Junio de 2019). Legales. *iProfesional*. Recuperado de <https://www.iprofesional.com/legales/293383-empresa-ingreso-empleo-Los-reclamos-en-juicios-por-accidentes-laborales-superaron-los-us5-000-millones>
- Antognolli, et al (2012) *Empresas familiares buenas prácticas en Argentina*: Córdoba: Universidad Empresarial Siglo 21. Recuperado de <http://www.ceferinosain.com.ar/pdf/empresas-familiares.pdf>
- Blake, O. J. (2000). *Necesidad de capacitación*. Buenos Aires: Macchi.
- Babor, S.J. (2007). *El concepto de cultura de cultura empresarial desde un abordaje antropológico*. Revista científica, (11), 1-24. Recuperado de [http://dspace.uces.edu.ar:8180/xmlui/bitstream/handle/123456789/149/El\\_concepto\\_de\\_cultura\\_empresarial.pdf](http://dspace.uces.edu.ar:8180/xmlui/bitstream/handle/123456789/149/El_concepto_de_cultura_empresarial.pdf)
- Cañada Clé, J., Díaz Olivares, I., Medina Chamorro, J., Puebla Hernández, M.A., Mata, J.S. y Serrano, M.S. (2009) *Manual para el profesor de seguridad y salud en el trabajo*. Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Recuperado de [https://www.uco.es/webuco/buc/centros/tra/lilibros/manual\\_profesor\\_fp\\_para\\_el\\_empleo.pdf](https://www.uco.es/webuco/buc/centros/tra/lilibros/manual_profesor_fp_para_el_empleo.pdf)
- Falagan Rojo, M.J., Canga Alonso, A., Ferrer Piñol, P., Fernández Quintana, J.M. (2000) *Manual básico de riesgos laborales*. Oviedo: Sociedad Asturiana de Medicina y Seguridad en el Trabajo y Fundación Médicos Asturias. Recuperado de [https://www.academia.edu/9732062/MANUAL\\_BASICO\\_DE\\_PREVENCIÓN\\_DE\\_RIESGOS\\_LABORALES\\_Higiene\\_industrial\\_Seguridad\\_Ergonomiada](https://www.academia.edu/9732062/MANUAL_BASICO_DE_PREVENCIÓN_DE_RIESGOS_LABORALES_Higiene_industrial_Seguridad_Ergonomiada)

- FUSAT, et al (2003) *Colección de módulos: La salud y el trabajo*: Recuperado de <https://higieneysseguridadlaboralcvs2.files.wordpress.com/2014/04/introduccion3b3n-a-la-salud-y-el-trabajo.pdf>
- Gillezean P. B (1999). La cultura organizacional en el desarrollo de empresas inteligentes. Fundamentos: valores, comunicación y liderazgo. *Revista científica Telos* (2) 221-232. Recuperado de <http://ojs.urbe.edu/index.php/telos/article/view/934/874>
- Jornada. (11 de Junio de 2020). Denuncian que un empleado de empaquetadora que trabaja para Mercado Libre murió de Covid 19. *Sociedad*. Recuperado de [https://www.diariojornada.com.ar/275560/sociedad/denuncian\\_que\\_un\\_empleado\\_de\\_empaquetadora\\_que\\_trabaja\\_para\\_mercado\\_libre\\_murio\\_de\\_covid\\_19/](https://www.diariojornada.com.ar/275560/sociedad/denuncian_que_un_empleado_de_empaquetadora_que_trabaja_para_mercado_libre_murio_de_covid_19/)
- Kootz, H. & Weihrich, H. (2004) *Administración: Una perspectiva global* (12° ed.). México: McGraw Hill
- La Voz (31 de octubre de 2019). Peritos detectaron monóxido de carbono en el lugar en el que murió el operario de Mariano Max. *Sucesos*. Recuperado de <https://www.lavoz.com.ar/sucesos/peritos-detectaron-monoxido-de-carbono-en-lugar-en-que-murio-operario-de-mariano-max>
- Ley de higiene y seguridad en el trabajo, N° 19.587, de 21 de Abril de 1972, p.1 a p. 156. Recuperado de [http://www.afam.org.ar/textos/27\\_09/ley\\_19587\\_y\\_decreto\\_351\\_79\\_de\\_higiene\\_y\\_seguridad.pdf](http://www.afam.org.ar/textos/27_09/ley_19587_y_decreto_351_79_de_higiene_y_seguridad.pdf)
- Ley de Riesgo del Trabajo, N° 24.557, de 3 de Octubre de 1995, Recuperado de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/27971/texact.htm>
- Luchemos por la vida (06 de Enero de 2020). *Estadísticas*. <http://luchemos.org.ar/es/estadisticas/muertosanuales>
- Neffa, J. C. (2002) *¿Qué son las condiciones y medio ambiente de trabajo?* Buenos Aires: HVMANITAS – CEIL. Recuperado de [http://referato.net/uba-proceso-2/neffa\\_Condiciones\\_y\\_medio\\_ambiente\\_de\\_trabajo.pdf](http://referato.net/uba-proceso-2/neffa_Condiciones_y_medio_ambiente_de_trabajo.pdf)
- Neffa, J. C. (2015) *Los riesgos psicosociales en el trabajo*. Buenos Aires: CONICET – CEIL. Recuperado de <http://www.ceil-conicet.gov.ar/wp-content/uploads/2015/11/Neffa-Riesgos-psicosociales-trabajo.pdf>
- OIT (2003). La seguridad en cifras. Recuperado de [https://www.ilo.org/legacy/english/protection/safework/worldday/report\\_esp.pdf](https://www.ilo.org/legacy/english/protection/safework/worldday/report_esp.pdf)

Panero, F. (15 de Agosto 2017). Sucesos. *LaVoz*. Recuperado de <https://www.lavoz.com.ar/sucesos/haran-peritajes-psiquiatricos-al-hombre-que-masacro-compañeros-del-trabajo>

Scibona, N. O. (4 de julio de 2020). *Una nueva ola de juicios complicara la pos cuarentena*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/economia/una-nueva-ola-de-juicios-complicara-la-poscuarentena-nid2390600>