

# TÍTULO DEL TRABAJO: “EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA SEGURIDAD Y LA SALUD OCUPACIONAL Y EL IMAGINARIO DEL SEGURO”

Apellido y nombre Autor: Ing. Claudio Abrevaya

*Universidad Nacional de General Sarmiento  
Instituto de Industria*

*Dirección: Juan María Gutiérrez 1150 Los Polvorines Provincia de Buenos Aires*

*CP: B1613GSX*

*Dirección de correo electrónico (E-mail): [cabrevay@ung.edu.ar](mailto:cabrevay@ung.edu.ar)*

## RESUMEN

La finalidad de este trabajo de investigación (actualmente en desarrollo), es relevar y evaluar a un conjunto de pequeñas y medianas empresas, (PyMes) del Conurbano y de la Provincia de Buenos Aires, y realizar el estudio de tres dimensiones estratégicamente clave: las condiciones laborales y la gestión de la salud y seguridad en el trabajo, con referencia a la gestión de la calidad total y a la gestión medioambiental.

Con los resultados obtenidos de las actividades de investigación de cada dimensión y su interrelación, el equipo de trabajo establecerá indicadores, conclusiones, reflexiones y recomendaciones generales que ayuden a la optimización sistémica de los sectores mencionados. Además se observará si la gestión de las condiciones medioambientales laborales es contemplada como un recurso de similar jerarquía que la gestión de calidad o la gestión de medioambiente, para lograr la competitividad y la sustentabilidad de las firmas. No siempre están consideradas en igualdad de dependencia orgánica y de responsabilidad.

También se considerará el compromiso que un trabajador tiene con sus tareas y si ha dejado su anterior y tradicional rol reactivo por uno con visión preventiva y activa.

Las mejoras en las “condiciones de trabajo” deben considerarse de gran interés estratégico para una PyMe local para conseguir una mejor calidad de vida de sus trabajadores, colaborar con una mejor calidad en sus productos y lograr una sistemática mejora garantizada de la productividad en la organización.

Con este trabajo se intenta comprender porqué las organizaciones PyMes analizadas han evolucionado desde sus instancias fundacionales hacia posteriores estadios de desarrollo, y cuáles son las decisiones organizacionales inherentes en cada salto evolutivo.

En particular se trabajará como conclusión con el “Imaginario del Seguro” que el empresario posee del actual sistema asegurador en materia de seguridad laboral y de los servicios de higiene y seguridad.

## Palabras Claves

Seguridad y Salud Ocupacional – Calidad – Medioambiente – Mejora Continua

## 1. INTRODUCCIÓN

Este proyecto de investigación se encuentra en etapa de cierre y está centrado en relevar y evaluar a un conjunto de pequeñas y medianas empresas argentinas, (PyMes) del sector metalmeccánica del ámbito del conurbano y del interior de la Provincia de Buenos Aires, reconociendo que desde la década de los '70 estas empresas tienden a tener un rol preponderante en la economía global.

La finalidad de este trabajo fue realizar el estudio de dos dimensiones estratégicamente clave: las condiciones laborales y la gestión de la salud y seguridad en el trabajo (SySO), con referencia a la gestión de la calidad total.

Además se lo integró con la relación con la Gestión Medioambiental asumida por las empresas.

A partir de ello se estuvo llevando a cabo la identificación, el análisis y la comprensión de indicadores que ayuden a conocer la vinculación entre las mismas. (1)

Con los resultados obtenidos de las actividades de investigación de cada dimensión y su interrelación, el equipo de trabajo establecerá conclusiones, reflexiones y recomendaciones generales que ayuden al empresario o empleador, a su autoreconocimiento diagnóstico y a la optimización sistémica de los sectores mencionados.

Se observó además, si la gestión de las condiciones medioambientales laborales, vale decir la salud ocupacional y seguridad en el trabajo, es contemplada como un recurso de similar jerarquía que la gestión de calidad o la de medio ambiente, para lograr la competitividad y la sustentabilidad de las firmas.

Ello se debe a que no siempre están consideradas en igualdad de dependencia orgánica y responsabilidad.

Destacando estas visiones particularidades se pueden evaluar la incidencia de los siguientes factores:

- La integración en un solo estándar no esta favorecida por cada uno de los sistemas existentes aunque los mismos tratan de lograr compatibilidades entre los mismos de manera de conseguir alguna alineación. El objetivo es lograr un mayor entendimiento de manera de simplificar la terminología utilizada y de esta forma muchas empresas estiman reducir costos de la administración y auditoría de sistemas independientes.
- Se debe tener en cuenta una posible alineación de los sistemas a partir de un enfoque primario de gestión de la calidad total (TQM) y de "Mejora Continua".
- La cultura de la organización se indica como un factor fundamental para la mejora de la gestión de la organización pero ninguno de los sistemas contempla aspectos de cooperación y motivación. A pesar que aumente la compatibilidad de los sistemas no resuelven la debilidad que tienen en considerar la cultura de las empresas.
- La concepción particular que los empresarios poseen por el tema de los "seguros".

Esos factores conducen a una serie de cuestionamientos que las empresas se hacen frente a la integración de sus sistemas y que se ayudará a responder con las conclusiones de ésta investigación.

También es considerado el compromiso que un trabajador tiene con sus tareas y si ha dejado su anterior y tradicional rol reactivo por uno con visión preventiva y activa.

Las mejoras en las "Condiciones de Trabajo" (CyMAT), deben actualmente ser consideradas de gran interés estratégico para una empresa, particularmente para las PyMes, para conseguir una mejor calidad de vida de sus trabajadores, colaborar con una mejor calidad en sus productos y lograr una sistemática mejora garantizada de la productividad en la organización.

Éste trabajo tiene en cuenta que este tipo de empresas particulares son organizaciones que han evolucionado desde sus instancias fundacionales hacia ulteriores estadios de desarrollo con los retos y problemáticas que en cada estadio evolutivo se les plantea, y cuáles son las decisiones organizacionales inherentes en cada salto evolutivo. Ello ayudará a entender su actual situación frente a los sistemas de gestión de la seguridad y salud ocupacional y gestión de la calidad.

Se ha abordado el contenido de experiencias y significados que la complejidad de la temática de la gestión de seguridad y salud ocupacional puede presentar a empresarios locales de los sectores de actividad mencionados; centrándose en situaciones e interpretaciones de los fenómenos por parte de los individuos que los llevan adelante; de forma tal de lograr un acercamiento que permita conocer con profundidad los conceptos, necesidades, virtudes y falencias de los empresarios respecto a los sistemas de gestión planteados

El equipo de trabajo está conformado por investigadores de la carrera de ingeniería del Instituto de Industria de la Universidad Nacional de General Sarmiento, con valiosas vivencias en pequeñas y medianas empresas tal que le permite comprender la cultura y el hábito de sus responsables en particular en temas clave como condiciones laborales y gestión de la salud y seguridad en el trabajo.

También se contó con la participación de investigadores de la Facultad de Ingeniería de la

## 2. OBJETIVOS

Haciendo mención de los objetivos y la hipótesis de trabajo, fue de sumo interés para el proyecto poder evaluar particularmente los siguientes objetivos específicos:

- Analizar la vinculación entre los sistemas de la gestión de la salud ocupacional, seguridad y medio ambiente y las premisas de la gestión de la calidad total, en un conjunto de pequeñas y medianas empresas de diversos sectores productivos de nuestra provincia de Buenos Aires, tanto pertenecientes al conurbano como al interior de la misma..
- Conocer la cultura empresarial y las condiciones laborales de las organizaciones estudiadas, que sustentan las posiciones adoptadas por cada una de las empresas.
- Profundizar el estudio en Argentina, de los temas mencionados ya que se observa un escaso desarrollo de investigación académica referida a los mismos.
- Formular recomendaciones tendientes al mejoramiento y optimización sistémica de estos temas, dentro de las empresas.
- Beneficiar, a través de la materialización de este trabajo de investigación, a las empresas PyMes y permitirles hacer el reconocimiento de las condiciones medioambientales de trabajo (CyMAT) y la calidad de vida laboral.
- Diagnosticar situaciones de peligro y/o riesgos existentes; y
- Elaborar una serie de recomendaciones de acción, para asegurar y mejorar las condiciones laborales, la seguridad de los trabajadores.

## 3. LINEAMIENTOS TEÓRICOS

### 3.1 Gestión de “Seguridad, Salud Ocupacional y Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo”

Es bien sabido que cuando un trabajador se accidenta o enferma a causa de su trabajo, no existe la fatalidad y siempre hay responsabilidades en mayor o menor medida de cada uno de los actores sociales que integran las relaciones laborales.

El sector empresario o empleador, en particular, es uno de dichos responsables dado que el correcto accionar para lograr un ambiente decente y seguro de trabajo no solo es importante sino que es constitucionalmente imprescindible.

Los riesgos del trabajo pueden ser detectados, mensurados, minimizados y en muchos casos eliminados. Luego de ocurrido el accidente sólo queda la reparación, casi siempre insuficiente y es por ello que más importante es la prevención que la protección.

Un sistema de gestión integral y sostenida de SySO debiese adoptarse por parte de los empleadores y considerar el compromiso de su implementación como un hábito laboral.

No solamente el mero cumplimiento de algunas medidas de acción propuestas o impuestas por las respectivas Aseguradoras de Riesgos de Trabajo (ARTs).

El mundo vive un proceso de cambio acelerado y de competitividad global en una economía cada vez más liberal, marco que hace necesario un cambio total de enfoque en la gestión de las organizaciones.

En esta etapa, las empresas necesitan elevar sus índices de efectividad brindando un servicio de mayor calidad; lo que está obligando a sus directivos a adoptar modelos de administración participativa, tomando como base central al recurso humano y desarrollando metodologías de trabajo en equipo, para poder alcanzar altos niveles de rendimiento y responder de manera firme a las demandas del mercado.

Muchas de las empresas PyMEs nacionales que se rigen por administraciones no profesionales o de corte familiar. Este tipo de empresas, por lo general, se opone al cambio y su planificación no contempla una serie de factores relevantes necesarios para enfrentar el proceso de globalización que se desarrolla actualmente. Entre estos factores es posible mencionar: la competencia con empresas multinacionales de mayor tamaño y nivel de desarrollo; la necesidad de fabricar productos de alta calidad; el servicio al cliente antes y después de realizada la venta, etc.

Además se suele en esta materia considerar las inversiones en mejoras como un gasto, evadiendo la responsabilidad de que para el empleador es una obligatoriedad brindar la seguridad en todas las actividades desarrolladas por su personal.

### 3.2. Gestión para la Calidad Total (TQM)

La administración para la calidad total (Total Quality Management – TQM), representa una filosofía de gestión empresarial que considera inseparables las necesidades del cliente y las metas de la empresa y convierte los valores de calidad en la fuerza motriz detrás de las iniciativas de liderazgo, diseño, planificación y mejoras. En este sentido se corresponde con un modelo administrativo basado en el enfoque de sistemas, que permite a una organización el

desarrollo de una cultura de mejoramiento continuo para el cumplimiento de su misión y el logro de su visión.

Forma parte del plan estratégico de la empresa y trabaja en todos sus niveles, facultando a los empleados para aprender de su experiencia y transferir el conocimiento a situaciones nuevas, en búsqueda de los cambios que permitan avanzar hacia objetivos cada vez más desafiantes.

Los tres elementos básicos de un sistema TQM son los siguientes:

- Participación Total: Todos los miembros de la organización forman parte activa del sistema y dedican alguna parte de su tiempo a participar de los proyectos de mejora.
- Enfoque al Cliente: Cada decisión relevante que se toma, a cualquier nivel, considera el impacto que la misma tendrá sobre el cliente.
- Mejora Continua: Filosofía de trabajo que propone un desafío permanente a los estándares establecidos, tendiente a superarlos, para lograr mejores niveles de efectividad.

Existen pasos fundamentales a considerar antes de aplicar un sistema de administración para la calidad total.

Se requiere una actitud de compromiso y cooperación, específicamente de la dirección, y voluntad de cambio y flexibilidad por parte de cada integrante de la organización. (2)

En realidad ambos elementos están íntimamente relacionados, ya que las actitudes de los directivos son el factor fundamental en la conformación de la cultura empresarial y esta a su vez generará un ambiente que impulse y haga propicio el cambio o lo niegue y desarrolle actitudes defensivas frente al mismo.

Existen diversos tipos de modelos estándar para el mejoramiento de calidad en las organizaciones.

Los más conocidos y aplicados son: las normas de la familia ISO 9000 (para el desarrollo de sistemas de gestión de la calidad) y los denominados modelos de premios nacionales a la calidad. Las normas ISO 9001:2000, plantean un sistema básicamente preventivo, orientado a los procesos más que a los productos y cuya premisa básica es: que un proceso estandarizado y documentado, cuya operación se efectúa según los procedimientos respectivos, entregará necesariamente un producto de acuerdo a lo especificado.

En este aspecto se puede afirmar que la calidad del producto es predecible, ya que si se normaliza el proceso (mediante procedimientos escritos) y se verifica su cumplimiento (mediante auditorías), la calidad del producto está asegurada.

### **3.3. Vinculación entre la Gestión de la Calidad y la Gestión de la Seguridad y Salud Ocupacional**

Las posibles vinculaciones pueden explicarse considerando las siguientes cuestiones:

- La Gestión de la Calidad tiende a ordenar y normalizar el funcionamiento de los procesos, haciéndolos más previsibles y usualmente también más seguros.
- Los aspectos relacionados con el “orden y limpieza” (sistemas SOL, 5S, etc.), y con los riesgos básicos en las líneas de producción son normalmente motivo de atención en las auditorías de Calidad.
- El desarrollo de un sistema de Calidad hace indudablemente a la mejora en la eficiencia y efectividad de los procesos y esto tiene una correlación indudable con los factores de riesgo asociados.
- La sensibilización hacia la calidad mejora la conducta de los individuos con relación al grado de atención puesto en las tareas propias y en las consecuencias de las mismas sobre terceros (Clientes o proveedores internos en la “jerga” de la Calidad), esto indirectamente aporta a la prevención de accidentes.

Como se anticipó previamente, no podemos afirmar que los empresarios preocupados por certificar una norma de Calidad, estén, también en la misma medida, preocupados por la seguridad y salud ocupacional, pero las acciones tomadas en una dirección colaboran parcialmente para avanzar en la otra.

Debe recordarse que existe una tendencia a unificar a futuro los sistemas de Medio Ambiente, Calidad y Seguridad y Salud Ocupacional (MACSSO), en virtud de los factores comunes que los mismos tienen. Esto, se supone, eliminará burocracias innecesarias y mejorará la efectividad de los mismos.

La denominación de la normativa del tema en el país refleja un cambio conceptual que iría de una visión del trabajador/a como mero actor de gestos y movimientos, desde una perspectiva reactiva, a una visión preventiva y proactiva en la que se destacaría la figura de un trabajador involucrado y capacitado en su puesto de trabajo.

La gestión de gerenciamiento de riesgos tiene como parámetros normativas internacionales y nacionales, tales como la internacional OHSAS 18001 (Occupational Health and Safety Assessment Series) creadas en 1999 y formado por organismos y expertos internacionales, ocupan ese lugar manteniendo la compatibilidad con las tradicionales ISO 9001 e ISO 14001.

También la Británica BS 8800/96 “Guide to Occupational Health and Safety Management

Systems”, la UNE 81900 EX de la AENOR “Asociación Española de Normalización y Certificación” y la nacional IRAM 3800 / 3801.

### 3.4. Sistemas Integrados de Gestión junto a la de Medio Ambiente

Si una empresa se entiende como un conjunto de procesos, la gestión de la organización equivale a la gestión de todos los procesos que en ella tienen lugar. En este sentido deben ser administrados para conseguir la máxima eficacia y eficiencia empresarial y, en la medida en que se consideren los diferentes insumos y recursos de cada proceso y se gestionen de la mejor forma, se estará optimizando su funcionamiento. Un sistema de gestión permite definir la estructura organizativa de la empresa, sus procesos y cuáles son los procedimientos clave del negocio respecto al ámbito al que hace referencia el sistema, ya sea calidad, medio ambiente, prevención de riesgos laborales, responsabilidad social empresarial, etc.

La implantación de la norma ISO 9000:2000 (actualizada a 2008) en algunas empresas, les ha facilitado analizar la estructura de un sistema de gestión, documentando los distintos procesos, asignando responsabilidades y formalizando registros logrando evidenciar el funcionamiento del sistema ante terceros.

Algunas organizaciones en menor medida han comenzado a implantar otros sistemas de gestión para controlar y mejorar los aspectos más sensibles de la organización relacionados por ejemplo con el medio ambiente.

En este caso las normas ISO 14000 especifican los requisitos para la certificación, registro y auto evaluación de un sistema de gestión medio ambiental con independencia del tamaño o actividad de la organización y establecen requisitos sobre la sistemática del trabajo a cumplir en la empresa respecto a las actividades que generan impacto ambiental.

Se suele señalar como clave el denominado efecto experiencia, entendido como el aprendizaje que posibilita que las empresas implementen y certifiquen estos estándares con una facilidad creciente, dado que cada vez se encuentran más habituados a su utilización.

Por ejemplo, al analizarse cómo se difunden la norma ISO 9000 e ISO 14000 en los diferentes países industrializados, se observa que aquellos países con una mayor propensión a la certificación ISO 9000 presentan también una mayor incidencia de la norma ISO 14000, aunque con un cierto grado de retardo. La afirmación anterior se consigna también en el plano organizativo, debido a que se constata que las empresas que implantan en sus organizaciones un estándar tienen que llevar a cabo un esfuerzo menor para implantar otro estándar relativo a otros ámbitos de la gestión empresarial.

También existe un grado de consenso al referirse a la importancia de que los nuevos estándares pertenecientes a ámbitos diferentes de gestión se puedan integrar fácilmente en un único sistema integrado de gestión, ya que, de lo contrario, la implantación y certificación aislada de los diferentes sistemas de gestión redundaría de forma negativa en la capacidad competitiva de las empresas, ya que supone una multiplicación de recursos y, en consecuencia, un mayor costo y que les obliga a preguntarse si hay posibilidades reales de la integración de los diferentes sistemas de gestión y, en particular, de los de calidad y seguridad y salud ocupacional.

Por otra parte otras empresas incluyen en su estrategia la responsabilidad social empresarial, o sea el respeto por los valores éticos, los empleados, la comunidad y el medio ambiente. En este marco surge la SA 8000, (Social Accountability 8000), que tiene como objetivo mejorar las condiciones de trabajo a nivel global. Dicha norma SA 8000 fue creada en 1998 por un grupo internacional encabezado por el Consejo de Prioridades Económicas (CEP) y acreditada por la Agencia de Acreditación del Consejo de Prioridades Económicas (CEPAA).

Esta herramienta es utilizada por algunas empresas para desarrollar e implementar un Sistema de Gestión Social y brindar una guía sobre normas sociales básicas. La certificación le demuestra a personas, instituciones, grupos, con los que la empresa interactúa, ya sean clientes, proveedores, comunidad, medio ambiente, sociedad civil, un compromiso empresarial relacionado con el tratamiento ético a los empleados.

Como ya fue adelantado, la norma SA 8000 no es una norma de la serie ISO, aunque desde 2005 ISO está elaborando las directrices sobre RSC (Responsabilidad Social Empresarial) prevista como Norma ISO 26000 y de aplicación a partir de su aprobación que se estima durante el año 2009.

La Norma SA8000 vigente en la actualidad tiene elementos comunes a los de las normas de la serie ISO 9000, referidos a las propuestas de acciones correctoras y preventivas, la revisión de la dirección, la planificación, la implementación y la necesidad de demostrar el cumplimiento de los objetivos.

En el ámbito de la gestión y prevención de riesgos laborales, las normas OHSAS 18000 también fueron creadas de manera de ser compatibles con la serie de normas ISO 9000 e ISO 14000.

Es preciso conocer cuáles son los diferentes marcos que regulan los diferentes sistemas de gestión. Por un lado tenemos un *marco normativo*, o conjunto de normas cuyo cumplimiento no es



de carácter obligatorio, y por otro el *marco legislativo*, cuyo cumplimiento es obligatorio, ya que se trata de leyes, reglamentos, etc.

El marco por el que se rigen los Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC) es exclusivamente normativo (norma ISO 9001:2008, cuyo cumplimiento es voluntario). Sin embargo, los Sistemas de Gestión del Medio Ambiente pueden regirse por la norma ISO 14001, además de otra legislación específica. Los Sistemas de Gestión de Prevención de Riesgos Laborales están contemplados, a su vez, en leyes y en normas voluntarias (OHSAS 18001).

El marco reglamentario sobre prevención de riesgos laborales, se inspira en los principios básicos de calidad, como la mejora continua y la integración de la acción preventiva en las políticas empresariales, es no sólo una exigencia, sino también una necesidad para dar respuesta a los requerimientos que la persona tiene en su ámbito laboral, garantizándole unas condiciones de trabajo dignas, y potenciando su desarrollo profesional y humano a través del propio trabajo.

El concepto actual de Calidad total y también el concepto de Excelencia, que va más allá del anterior, son integradores y por ello asumen la calidad de productos y procesos, la calidad en el diseño y en el proyecto, la calidad medio ambiental, la calidad de gestión y la calidad de vida laboral, como partes esenciales de un todo.

El Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT, España, 2007) a través de su Norma Técnica de Prevención (NTP 576) identifica las principales identidades y diferencias entre los sistemas de Calidad y Prevención de Riesgos Laborales.

Tanto la prevención de riesgos como la calidad o el medio ambiente, empiezan por la dirección. Sólo si la dirección está comprometida, y este compromiso se muestra además de palabras, con hechos y con el ejemplo, se cumplirán los objetivos buscados.

La prevención y calidad, son un proyecto permanente. Las metas no pueden ser estáticas, los sistemas deben estar inmersos en un proceso de mejora continua.

Todos los sistemas se basan fundamentalmente en la actuación preventiva y no en la acción reparadora. Se prioriza actuar antes de que los fallos acontezcan, en lugar de controlar los resultados, aunque también estos han de ser considerados.

Tanto los criterios preventivos de riesgos laborales como los ambientales o de calidad se deberían aplicar en todas las fases del ciclo de vida de los productos y en todas las etapas de los procesos productivos. Es necesario prevenir fallos tanto en las condiciones normales como anormales que puedan presentarse.

Los indicadores de salud laboral, al igual que la calidad, son medibles. La empresa será más eficaz si puede medir y evaluar la situación en la que se encuentra y como puede evolucionar en el tiempo.

En ambas áreas las técnicas de evaluación son similares, e incluso algunas son idénticas.

La prevención de riesgos laborales y la calidad son tareas de todos los integrantes de la organización y solo con su integración en la estructura de la empresa y en la actividad cotidiana serán ambas alcanzables.

El resultado óptimo de prevención de riesgos laborales y calidad se logra mediante la capacitación, ésta ayuda a lograr aptitudes y actitudes que garanticen comportamientos fiables y positivos para los sistemas.

Por otra parte el sistema de Calidad pone su mayor énfasis en el producto y servicio, y por supuesto en el proceso que lo genera y aunque considera también a las personas como recurso importante, es sólo el sistema de Prevención de Riesgos quien asume que éstas son su objetivo esencial.

El sistema de Prevención de Riesgos Laborales se basa en una exigencia legal (aunque la Gestión sea voluntaria) y una demanda social, en cambio el de calidad tiene su origen en una relación contractual entre proveedores y clientes para garantizar unos determinados estándares exigidos por el mercado. Ello determina que si bien el primero es obligatorio, el segundo, aunque conveniente, tiene carácter de voluntario y mientras uno viene determinado por unas directrices legales, el otro lo es por normas internacionales. (3)

#### **4. HIPÓTESIS DE TRABAJO**

La hipótesis inicial de este trabajo investigativo fue que, en el propio contexto y en los escenarios particulares de las PyMes, los conceptos de implementación de la Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo y de la Gestión de Calidad Total no tienen la misma relevancia, o bien, no están vinculados entre sí detrás de un mismo objetivo.

Queda sustentada la hipótesis de que la aplicación de herramientas de gestión fundamentadas en el reconocimiento y eliminación de riesgos laborales para la mejora de la seguridad y salud ocupacional, en concomitancia con los principios de la administración para el mejoramiento de la calidad total son elementos centrales para el logro de los objetivos de la empresa en un proceso de desarrollo organizacional.

Podemos sostener que existen ciertas variables e instrumentos de gestión que no pueden dejar de considerarse en la búsqueda de un desarrollo empresarial.

Elas son:

- Variables, instrumentos e impacto de una Gestión de “Seguridad y Salud Ocupacional”.
- Vinculación con los principios de la administración para la “Calidad Total”, (ídem para Medio Ambiente).
- Variables más relevantes, (instrumentos, métodos, conceptos, herramientas, etc.).
- Aspectos en común existentes entre PyMes que han logrado desarrollarse en la aplicación de procesos formalizados de Gestiones de la Seguridad y Salud Ocupacional y de Calidad y aquellas que, a pesar de no hacerlo, han logrado un desarrollo similar.
- Comprensión y conocimiento del empresario acerca de las Gestiones de la Seguridad y Salud Ocupacional, de la Calidad Total, de la Medio Ambiente, y su vinculación.
- Interpretación de las condiciones de aseguramiento.

Dadas las características de las PyMes y de su entorno, la aplicación de dichos sistemas de gestión se dificulta, siendo éstos implementados de manera ineficiente y sin ser ajustados a la realidad de la empresa.

Las preguntas de investigación hasta aquí planteadas y la búsqueda de la relación existente entre la aplicación de políticas, de sistemas, de normas y/o aplicaciones vinculadas a las gestiones evaluadas, nos han llevado a considerar más como unidad de análisis al propio proceso de cambio organizacional que al fenómeno empresarial.

Cabe recordar que en la presente investigación se ha empleado, tal se detalla más adelante, una metodológica de carácter cualitativo basada en estudios de caso y encuestas a empresas.

## 5. METODOLOGÍA SELECCIONADA

Se ha practicado la selección de casos, procediendo según pautas de “muestreo teórico” al modo donde dichas muestras en los estudios cualitativos no estén generalmente preespecificados, sino que puedan evolucionar desde el comienzo del trabajo de campo.

En primera instancia dicho muestreo cualitativo contempló la selección de contextos relevantes al problema de investigación antes de seleccionar los casos individuales.

La investigación quedó orientada desde una perspectiva teórico-metodológica para ayudar al reconocimiento de las particularidades y de las problemáticas planteadas. Ello permite avanzar hacia un nivel de conceptualización mayor a partir de la integración de variadas observaciones y fuentes de datos.

Es de carácter exploratorio, teniendo como fin principal realizar un relevamiento de las prácticas habituales de los pequeños y medianos empresarios en lo que respecta a conductas relacionadas con la incorporación de las diferentes gestiones mencionadas.

Dada la elección metodológica realizada el instrumento de relevamiento elegido fue la realización de entrevistas en profundidad estandarizadas no programadas.

El estilo especialmente abierto de esta técnica permitió la obtención de una gran riqueza informativa, en las palabras y enfoques de los entrevistados. Proporcionó la oportunidad de clarificación y seguimiento de preguntas y respuestas en un marco de interacción más directo, personalizado, flexible y espontáneo.

En el marco de la investigación cualitativa entendemos a la idea de estandarización como el esfuerzo de formular la guía de entrevistas en términos familiares al entrevistado, de manera que el mismo relate y describa de la manera más natural sus experiencias.

Sin embargo, la existencia de una guía ordenadora del trabajo del investigador no implicó una secuencia estricta de las preguntas sino que las mismas se ordenasen de acuerdo a la dinámica que adquiere cada entrevista en particular.

Así el instrumento utilizado ha permitido un amplio margen de flexibilidad de forma tal de asegurar la libre expresión de los entrevistados sin sujetar sus respuestas a un orden determinado de preguntas o a responder con categorías predeterminadas.

Lo importante de las entrevistas en profundidad es el aprendizaje sobre lo que es importante en la mente de los informantes: sus significados, perspectivas, el modo en que ellos ven, clasifican y experimentan el mundo.

La elección de los casos se basa en el criterio de acceder a un sector con características particulares diferenciadas sobre todo en lo que respecta a tipos y dinámicas de la demanda, tiempos de elaboración y procesos productivos. Dicha estrategia permite contemplar la diversidad de la que se compone el sector empresario metalmeccánica elegido.

El criterio de selección persiguió como objetivo del estudio el desarrollo de conceptos que ayuden a entender mejor las condiciones laborales y la Gestión de la Salud y Seguridad en el Trabajo en el empresariado PyMe.

En este sentido el número final de casos a estudiar no fue tan relevante como el potencial que cada caso tuvo para ayudar a tomar contacto con distintas realidades de nuestro país con referencia al tema en cuestión, teniendo en cuenta el corpus de conocimiento preexistente.

El proceso de análisis de datos, como en toda investigación cualitativa comenzó durante el mismo relevamiento de la información aportada por cada entrevistado de manera de identificar

temas y desarrollar o modificar conceptos. Luego fue realizada una codificación de los datos en base a una matriz que consideró una serie de variables relacionadas con las temáticas investigadas.

## 6. CONCLUSIONES

El trabajo de referencia, como bien se puntualizó en la introducción, aún está en el proceso de cierre por lo que todavía no se ha arribado a las conclusiones definitivas y finales. Se está transitando la etapa de finalización del estudio cualitativo de casos con el relevamiento particular de los datos, de los contenidos de las entrevistas y la comprensión de la información que está permitiendo integrar finalmente datos, conocimientos y observaciones.

Pero se puede adelantar que pareciese que los resultados se estarían orientando hacia las hipótesis planteadas basadas en el impacto de los cambios organizacionales, la visión diferenciadora de la relevancia de las gestiones analizadas y las dificultades de concepción de una integración de las mismas.

Se han encontrado respuestas satisfactorias con respecto a la integración de un Sistema de Gestión de la Calidad”, en menor escala la de un Sistema de Gestión Medioambiental y en una escala inferior un Sistema de Seguridad y Salud Ocupacional.

Forma parte de la constitución de un pensamiento empresarial complejo en el que no se vislumbra claridad ni convencimiento.

Con respecto a esta última circunstancia, en particular se está observando una concepción empresarial que bien se la podría identificar como el “Imaginario del Seguro”.

Se está arribando a esta conclusión al notarse que el empleador o empresario “medio” posee una “cultura del riesgo” y de la seguridad ocupacional” característica que se diferencia con lo propio de otros países desarrollados.

Cabe acotar que se produce un multifenómeno desde la óptica de la forma del pensar y del actuar, y que es para algunos autores un esquema de “pensamiento complejo”.

También se puede adelantar que ciertas reacciones empresariales u organizacionales denotan una ambigüedad entre “autoridad” y “responsabilidad”. Para Elliot Jaques la responsabilidad de los que toman decisiones (los que hacen uso de su autoridad), es una traducción incorrecta al español de la concepción inglesa que debería traducirse con “responsabilidad”. Vale decir deben “dar cuenta” de las consecuencias de sus decisiones o de sus omisiones.

Evaluados desde la “cultura del riesgo”, los empresarios nacionales pareciese que tienden a negar los riesgos laborales asumiendo conciente o inconcientemente que sobre las conductas finales de los trabajadores ellos no tienen ninguna posibilidad de control. Es por ello que ante la ocurrencia de un accidente en general se aduce el “error humano” eludiendo o negando así su propia responsabilidad. Son actos de irresponsabilidad.

Por último, otro factor que aparece con asiduidad es la hipótesis del “Imaginario del Seguro”. Ello se debe a que conceptualmente pareciese el empresario responder a la contratación de un seguro de riesgos laborales a través de una ART.

Esta instancia queda ligada al concepto publicitario de cualquier seguro que transmite el argumento: “duerma tranquilo, nos ocupamos nosotros” y ante esta frase marketinera pareciesen imaginarse que se desvinculan de los hechos y dejan en la ART la responsabilidad de asumir los acontecimientos.

Por todo lo expuesto se puede adelantar como conclusión final que la temática de la prevención de accidentes, la protección de los trabajadores, y las mejoras de los ámbitos laborales no están aún concientemente asumidos por los empleadores. Bajo ese pensamiento no se concibe que cualquier mejora que los empleados desarrollen sus tareas es un derecho no una buena actitud.

Las recomendaciones de mejoras, en general se las considera como gastos y no como inversión por lo que todo este paradigma desalienta significativamente a que se constituya un Sistema de Gestión relacionado con la dimensión “Seguridad y Salud Ocupacional”, decisiones que en algunos casos si fueron tomados de manera positiva con los Sistemas de Gestión de Calidad o de Medio Ambiente.

## 7. REFERENCIAS

- [1] Portillo García-Pintos, Jesús. (2001) “El trípode calidad, prevención, medio ambiente”. Centro Nacional de Medios de Protección. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Instituto de Seguridad e Higiene en el Trabajo. España.
- [2] N., Formento H., Nicolini J.; (2004), “Desarrollo de una metodología de diagnóstico para empresas PyMEs industriales y de servicios. Enfoque basado en los sistemas de administración para la Calidad Total”; UNGS (MIMEO). Buenos Aires



- [3] Enciclopedia de “Salud y Seguridad en el Trabajo”, (2001), OIT Organización Internacional del Trabajo – Volumen III, Ginebra, Suiza.

### **Agradecimientos**

El autor del presente trabajo agradece la colaboración conjunta de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional del Centro y a la Facultad Regional General Pacheco de la Universidad Tecnológica Nacional por la participación encuestadora de las empresas que gentilmente se brindaron a esta investigación.

Además y de manera muy especial agradezco al Psicólogo Laboral Tomás Grigera quién me ayudara desde su óptica particular, a poder interpretar acciones y reacciones significativas y naturales de los empresarios nacionales.