



Universidad de San Carlos de Guatemala
Departamento de Estudios de Postgrado
Escuela de Ciencias Psicológicas
Maestría en Gestión Humana y Organizacional

IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN E INDUCCIÓN PARA EL
INVOLUCRAMIENTO DEL PERSONAL OPERATIVO EN UNA CULTURA DE
SALUD Y SEGURIDAD OCUPACIONAL EN UNA EMPRESA DE CONSTRUCCIÓN

Cindy Gabriela Jimenez del Cid

Guatemala de la Asunción, noviembre del año 2024

MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO

Maestro Mynor Estuardo Lemus Urbina

Director

Licenciada Julia Alicia Ramírez Orizábal de León

Secretaria

M. A. Karla Amparo Carrera Vela

M. Sc. José Mariano González Barrios

Representantes de los Profesores

Viviana Raquel Ujpán Ordoñez

Nery Rafael Ocox Top

Representantes Estudiantiles

M. A. Olivia Marlene Alvarado Ruiz

Representante de Egresados

MIEMBROS DEL CONCEJO ACADÉMICO

Maestro Mynor Estuardo Lemus Urbina

Director

Maestro Ronald Amílcar Solís Zea

Director Departamento de Postgrado

Maestra Gabriela Álvarez García

Maestro Francisco José Ureta Morales

Maestro Miguel Alfredo Guillén Barillas

Maestro José Mariano González Barrios

Docentes titulares



Cc. Archivo

CODIPs. 2948 -2024

ORDEN DE IMPRESIÓN TRABAJO DE GRADUACIÓN

2 de octubre de 2024

Licenciado (a)

JIMENEZ DEL CID CINDY GABRIELA

Escuela de Ciencias Psicológicas

Edificio

Maestrante:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a usted el **Punto DÉCIMO CUARTO** del **Acta CINCUENTA Y CINCO - DOS MIL VEINTICUATRO (55-2024)**, de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 27 de septiembre del año 2024, que copiado literalmente dice:

“DÉCIMO CUARTO: Se conoció el expediente que contiene el Trabajo de Graduación titulado: **“Impacto de la Capacitación e inducción en una cultura SSO en una empresa de construcción”** de la maestría en Gestión Humana y Organizacional realizado por:

JIMENEZ DEL CID CINDY GABRIELA

Registro Académico: 201400882

CUI: 2987002470101

Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Trabajo de Graduación de la Maestría en Gestión Humana y Organizacional 3ra cohorte con categoría en artes.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



M.Sc. Julia Alicia Ramírez Orizabal de León
SECRETARÍA DE ESCUELA II



Universidad De San Carlos De Guatemala
Escuela De Ciencias Psicológicas
Departamento de Estudios De Postgrado
Centro Universitario Metropolitano -CUM-
9ª. Avenida 9-45 zona 11 Edificio "A" Oficina 203 interior
postgrado@psicousac.edu.gt

D.E.P.Ps 279-2024

Guatemala 25 de septiembre de 2024

**Autorización para impresión trabajo de graduación
MAESTRÍA EN GESTIÓN HUMANA Y ORGANIZACIONAL 3ra cohorte**

Licenciado (a)
JIMENEZ DEL CID CINDY GABRIELA
Escuela de Ciencias Psicológicas

Maestrante:

Después de saludarle cordialmente, transcribo a usted el Punto TERCERO del ACTA No. CADEP-Ps-11-2024 de fecha treinta de agosto del dos mil veinticuatro: El director del Departamento de Estudios de Postgrado invitó al Maestro Miguel Alfredo Guillén Barillas para que presente el informe de los trabajos de graduación, de los maestrantes de la Maestría en Gestión Humana y Organizacional 1ra, 2da. 3ra y 4ta cohorte. Estos trabajos representan el último paso para culminar con los requisitos de graduación de la Maestría. Para tal efecto, los miembros del Concejo Académico del Departamento revisaron los documentos que fueron presentados y realizaron algunas preguntas sobre contenidos que fueron de interés debido a lo innovador del tema, la metodología utilizada, entre otros. Considerando, Reglamento del Sistema de Estudios de Postgrado, Capítulo III, Evaluación del Rendimiento Académico, Artículo 61. Atribuciones del Consejo Académico, literal b, Resolver los asuntos presentados por el Director de Estudios de Postgrado; sobre la Dirección del Departamento, Artículo 66. Atribuciones de la Dirección, literal f, Organizar y supervisar el funcionamiento del control académico basado en lo dispuesto por la Coordinadora General del Sistema de Estudios de Postgrado, n. Extender certificación de cursos, constancia de derechos de graduación y certificación de actas de graduación; sobre la evaluación del rendimiento académico de los estudiantes, Artículo 86. Graduación. Cumplidos los requisitos estipulados en este Reglamento y en el Normativo específico de la Unidad Académica, se le otorgará al profesional el grado que corresponda en acto público. Considerando, el Normativo del Departamento de Estudios de Postgrado de la Escuela de Ciencias Psicológicas, en el artículo 9, Funciones del Concejo Académico, literal g, Conocer sobre asuntos estudiantiles de los programas de estudios de postgrado, tales como proyectos de investigación, solicitudes específicas y otros asuntos no previstos, se **ACUERDA:** Autorizar, la impresión del trabajo final de graduación con título **"Impacto de la Capacitación e inducción en una cultura SSO en una empresa de construcción"**

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



Maestro Ronald Amilcar Solís
Director Departamento de Postgrados
Escuela de Ciencias Psicológicas

c.c. archivo

Verna



Universidad De San Carlos De Guatemala
Escuela De Ciencias Psicológicas
Departamento de Estudios De Postgrado
Centro Universitario Metropolitano -CUM-
9ª. Avenida 9-45 zona 11 Edificio "A" Oficina 207
Tel. 2418-7561 postgrado@psicousac.edu.gt

Guatemala, 27 de abril de 2023

Maestro
Ronald Solís Zea
Director
Departamento de Estudios de Postgrado
Escuela de Ciencias Psicológicas
Centro Universitario Metropolitano -CUM-
Universidad de San Carlos de Guatemala
Presente

Estimado Maestro Solís:

Reciba un saludo cordial. Por este medio hago de su conocimiento que emito **DICTAMEN TÉCNICO FAVORABLE** al trabajo de graduación del estudiante Cindy Gabriela Jiménez del Cid, previo a optar al grado de Maestro en Gestión Humana y Organizacional, el cual acompañé desde la tutoría para su realización y que lleva por título: Importancia de la capacitación e inducción para el involucramiento del personal operativo en una cultura de Salud y Seguridad Ocupacional en una empresa de construcción.

Atentamente,

(f.) 
M. A. Astrid Irene Ríos Mérida
Colegiado No. 19359

Autor Proyecto de Graduación

Cindy Gabriela Jimenez del Cid

Licenciada en Psicología

Colegiado No. 16,005

ÍNDICE

<i>Introducción</i>	<i>vii</i>
Capítulo 1	1
Generalidades	1
1.1. Área de investigación:	1
1.1. Línea de investigación: salud y prevención.....	1
1.2. Planteamiento del problema.....	2
1.3. Justificación	3
1.4. Alcances y límites	6
1.5. Objetivos	7
1.6. Definición de variables	8
Capítulo 2	10
Fundamentación Teórica	10
2.1. Investigación en ciencia social	10
2.2. Generalidades SSO	16
2.3. SSO en Guatemala.....	18
2.4. SSO desde la gestión humana y organizacional	19
2.5. SSO desde distintos análisis en empresas	21
2.6. Pandemia COVID-19 en SSO.....	29
2.7. Capacitación e inducción de personal para la SSO	31
2.8. Cultura SSO.....	35
Capítulo 3	39
Estrategia Metodológica de Investigación	39
3.1. Diseño de la Investigación	39
3.2. Sujetos.....	40
3.3. Descripción de principales técnicas a utilizar y los instrumentos	42
3.4. Procedimiento de investigación.....	48
3.5. Diseño y metodología del análisis de la información recabada	50
Capítulo 4	52
Resultados del Trabajo de Campo	52
4.1. Encuesta para Personal Operativo / Cultura SSO.....	52
4.2. Entrevista para Gestión Humana y Organizacional	64
4.3. Análisis de los dos instrumentos	73
Capítulo 5	78
Conclusiones	78
Recomendaciones	81
Capítulo 6	84
Propuesta de programa de capacitación e inducción para el involucramiento del personal en una cultura SSO.	84
Referencias	128

Introducción

La ley en Guatemala dentro del Código de Trabajo establece la obligación que la empresa tiene de crear un manual de salud y seguridad ocupacional (SSO) para prevenir accidentes y promover la salud. Este manual contiene una serie de protocolos que deben de cumplir los empleados para realizar su trabajo diario. A raíz de la pandemia COVID-19 que registra el primer caso en Guatemala en marzo 2020, el Ministerio de Trabajo (MINTRAB) e Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS), solicitan cumplimiento de protocolos para la prevención de la misma.

La SSO en una empresa de construcción, como la que se investigó, es fundamental dentro de los procesos diarios. Sus funciones son consideradas de alto riesgo por la exposición a la que se enfrentan cada día. Debido a ello era importante que su cultura organizacional estuviera enfocada en este tipo de prevención con el objetivo de garantizar el bienestar físico, mental y social del trabajador, al mismo tiempo, su eficiencia en el trabajo, para controlar aquellos riesgos que puedan producirle accidentes o enfermedades laborales (MINTRAB, 2021).

Empresas como esta tienen el manual como parte del requisito legal; sin embargo, surgió la preocupación de que los empleados pudieran conocer en su totalidad los protocolos que debían seguir. Fue, por consiguiente, importante validar que los mismos estaban adaptados a las condiciones de trabajo que realizaban diariamente. Asimismo se tomaron en cuenta las actualizaciones que surgían por el contexto actual de la pandemia por COVID-19.

Como consecuencia de la investigación se confirma la importancia del involucramiento que debe tener el personal dentro de estos procesos, en un negocio

tan vulnerable a riesgos laborales. Para lograr la cultura SSO no solamente se requiere este involucramiento, también se confirmó la importancia del seguimiento y compromiso de parte del patrono, Arévalo y Jaen (2018) indican que toda persona que este inmersa en un contexto cultural, como la organización, acaba influyendo e influida de manera implícita y explícita por el mismo, sin poder escapar o dejar el vínculo que tiene con esto.

Gestión humana y organizacional es el intermediario adecuado para lograr que ambos (patrono y empleado) se involucren en la cultura esperada, a través de una estrategia que se acople a estas necesidades. Esto implica la aceptación e implementación de normas y comportamientos de seguridad, que genera una influencia en todos los procesos y áreas que intervienen en la empresa (Arévalo y Jaen, 2018). Estos procesos fueron los evaluados en la investigación, y se obtuvieron resultados medios en cuanto a la cultura SSO; sin embargo, se recomendó una intervención para tener un nivel de cultura alta como se espera.

Capítulo 1 **Generalidades**

1.1. Área de investigación: psicología del trabajo

Se interesa por el estudio del comportamiento laboral en su sentido más amplio, es decir, conductas o parte directamente observable de ese comportamiento, y experiencias, esto es, procesos psicológicos y sociales que han de inferirse a partir de la conducta o de sus resultados, como el aprendizaje, la motivación, la atribución, la percepción, el valor y el significado del trabajo, las actitudes, las respuestas emocionales, etc., todo ello relacionado con el trabajo (Alcover, Martínez, Rodríguez y Domínguez, 2004, p. 22).

Se estudia el ser humano desde el ámbito laboral, es decir, el contexto en el cual se desarrolla dentro de una empresa para llevar a cabo las funciones que le sean asignadas. Lo importante para la psicología del trabajo es el comportamiento que el individuo tenga en ese contexto; sin embargo, es importante evaluarlo desde todas las perspectivas. Todo lo que le afecte o beneficie para tener ciertas actitudes frente a las situaciones que se viven en su trabajo.

1.1. Línea de investigación: salud y prevención

Es necesario definir cada una de estas, para después, comprender la relación que hay entre ambas. Gea-Izquierdo (2017) define la salud en el trabajo como un estado de bienestar físico, mental y social de los empleados que puede verse afectado por diferentes factores de riesgo existentes en el ambiente laboral, bien sea de tipo orgánico, psíquico o social. Mientras que la prevención, de la mano con la salud, es el “conjunto de actividades o medidas previstas o adoptadas en todas las fases de actividad de la empresa, con el fin de evitar o disminuir los riesgos derivados del

trabajo” (Gea-Izquierdo, 2017, p. 578). Mientras que una se encarga de dar a conocer cómo tener un estilo de vida saludable, con la prevención se busca evitar o disminuir cualquier tipo de riesgo que pueda existir; por lo que las dos, en conjunto, buscan una calidad de vida saludable en el individuo.

1.2. Planteamiento del problema

Las empresas se ven en la obligación de cuidar de sus empleados; ya que, gracias a ellos logran cumplir sus objetivos estratégicos, a través de las funciones que llevan a cabo a diario. Esos cuidados implican su salud y seguridad en todas las áreas que la organización tiene. Al cumplir con estos cuidados, lograrán garantizar la protección de sus colaboradores en el lugar que realizan sus funciones.

Para que esto pueda estar presente en una empresa, según la bibliografía consultada recursos humanos es un factor primordial para el éxito del mismo. “La gestión del talento humano orientada desde el punto de vista de la seguridad y salud ocupacional, busca la prevención y gestión adecuada de los riesgos, accidentes y enfermedades profesionales derivados del trabajo”. (Ferreira, 2016, p. 11) Todos esos cuidados y protocolos los establecen a través de un estudio profundo de la organización y sus riesgos latentes.

El objetivo para la gestión humana y organizacional deberá ser lograr el involucramiento del personal en todos los protocolos establecidos. Estos comportamientos e involucramiento que logren, impactará en la cultura de prevención y salud que se espera tener en la empresa. Su objetivo lo lograrán al generar conciencia de todos los involucrados a través de capacitaciones constantes y una inducción orientada a la salud y seguridad ocupacional.

Indican Rodríguez y Salinas (2014) acerca de la capacitación que es un proceso de impacto positivo que ayuda a formar al personal según sus tareas en la posición que tienen a su cargo. Estas funciones incluyen no solamente tareas administrativas y operativas, sino cualquier otro protocolo que este inmerso en ellas. Parte de estos protocolos, deberán ser los que se orienten a la protección del personal por riesgos laborales.

Por otra parte la inducción de personal tiene una finalidad desde la incorporación de un nuevo colaborador. “Lograr que el nuevo empleado aprenda e incorpore los valores, normas y estándares de comportamiento que la organización considere imprescindibles y pertinentes para el buen desempeño de sus actividades”. (Chiavenato, 2009, p. 155) Dentro de esta información se debe tomar en cuenta la salud y seguridad ocupacional, que debe tener tanta importancia como las funciones que llevará a cabo día a día.

Es por esto que se generan las siguientes interrogantes: ¿En qué medida influye la gestión humana y organizacional para el involucramiento del personal operativo en una cultura de salud y seguridad ocupacional? Con ello inmerso, ¿Cuál es la cultura organizacional actual en cuanto a la salud y seguridad ocupacional?, ¿En qué medida conoce el personal operativo de los procesos del Manual SSO y protocolos establecidos para la cultura? Y ¿Qué procesos existen desde la gestión humana y organizacional para fomentar la cultura SSO desde la capacitación e inducción?

1.3. Justificación

Se ha investigado acerca de la salud y seguridad ocupacional desde aspectos de su aplicación en el manual, o incluso, en el desempeño que se espera de los

trabajadores en cuanto a estos procesos. Según la investigación que se llevó a cabo, no se contaba con un acercamiento sobre el involucramiento que tiene el personal en protocolos de salud y seguridad. Al considerar que se llevaron a cabo actualizaciones por la pandemia COVID-19, para asegurar la prevención del riesgo de contagio, lo cual también fue parte de todos los protocolos establecidos; con el involucramiento investigado, se buscaba generar la cultura preventiva esperada de las empresas.

En la actualidad las empresas reconocen que su principal activo y su mayor enfoque, son las personas que las conforman, ya que de ellos depende el éxito o fracaso de los objetivos de la organización, las cuales se enfrentan a exigencias del mercado competitivo para sobrevivir ante un mundo tan cambiante. Estos cambios deben implementarse y acoplarse a los procedimientos ya existentes de la empresa, en este caso, el Manual de Salud y Seguridad Ocupacional que tiene por objetivo la salud y prevención interna. Como indican Ortega et. al. (2021) es relevante el rol que los trabajadores adquieren en una organización ante la seguridad, así como la influencia que pueden llegar a tener en los compañeros sobre el comportamiento seguro.

En una empresa con giro de negocio de la construcción es fundamental contar con procedimientos y protocolos que estén enfocados en la salud y prevención. Estos mencionados más allá de ser un manual, o de tenerlo actualizado, deben ser concientes que su cultura debe estar enfocada en esto. Podrán lograrlo a través de la gestión humana y organizacional que están inmersos con la seguridad y salud de los empleados. Esta cultura, Aguilar (2018) citado en Ortega et. al. (2021) la definen como:

Conjunto de valores, actitudes, creencias, percepciones y patrones de conducta que comparten directivos y empleados con relación a la seguridad; y que determina el compromiso, responsabilidad y modelo de gestión de la salud y seguridad de la organización. (Ortega et. al., 2021, p 34)

Se debe buscar la implementación correcta de todos los factores que incluya la cultura, como los mencionados por el autor. Derivado de esto, es necesario que todos los integrantes de la organización estén informados e involucrados en los cambios y en los procedimientos ya existentes. Esto con el objetivo que no quede únicamente en papel, sino que sea llevado a la práctica, en el diario vivir, aparte de sentirse motivados para implementarlo.

La información y aspectos relacionados al tema son de interés social para el país, conocer que a través del involucramiento de los empleados en cuestiones de SSO ayudará a fomentar una cultura de prevención. Esto tendrá como resultado el cumplimiento de todos sus protocolos y por ende, aseguran la disminución de riesgos laborales y prevención de enfermedades. Se debe considerar que la prevención será atribución de todos los colaboradores; sin embargo, por lograr que sea un hábito ya no lo atribuirán a mayor responsabilidad o mayor carga laboral.

Por lo tanto, la presente investigación resultó relevante ya que la implementación de sistemas de gestión basados en la seguridad y salud en el trabajo, han dado pie a que las organizaciones transformen sus acciones hacia la prevención de riesgos laborales. La prevención que se menciona, necesitará que se garantice una cultura organizacional para que pueda considerarse un éxito verdadero. Con

capacitaciones e inducciones establecidas de una forma estratégica, podrán garantizar la implementación de una cultura en la empresa.

1.4. Alcances y límites

La investigación por su enfoque y antecedentes del tema fue con alcance descriptivo. Como indican Hernandez y Mendoza (2018) este tipo de investigaciones buscan especificar las propiedades, características y perfiles del objeto de investigación que pueden ser personas, grupos, comunidades, procesos o cualquier otro fenómeno que sea el elegido para someterlo a análisis. En este caso, el objeto de estudio fue la organización, ya que se requirió indagar en la cultura que tenían en ese momento, sin olvidar que esto fue a través de los empleados que se logró obtener los datos.

Por el tipo de investigación llevada a cabo se logró describir cómo se encuentra la empresa con aspectos relacionados a la cultura SSO. La descripción y análisis se realizó al tener un enfoque de la percepción de sus empleados operativos. Al mismo tiempo, se analizó el tipo de procesos internos que se practican en cuanto a este tipo de cultura.

Para ampliar el conocimiento de estos procesos desde la gestión humana, se realizó una entrevista con el personal del área de recursos humanos. Dicha entrevista permitió comparar los resultados y respuestas obtenidos con los de la encuesta, para encontrar las coincidencias y contradicciones con personal operativo y personal administrativo. Aunque los resultados se contradecían en ciertos aspectos, fueron más las coincidencias encontradas, lo que permitió confirmar datos que se investigaron.

Uno de los límites pudo ser falta de honestidad de algunos colaboradores al momento de llenar la encuesta y pensar que pueden tener represalias con ellos, a pesar de comentar en reiteradas ocasiones que era totalmente confidencial. En cuanto a limitante de la entrevista con gestión humana pudieron sentirse inseguros por la indagación de los datos y procesos en su área de trabajo. A pesar de haber encontrado falencias en el área, se confirmó que serían áreas de oportunidad más que errores cometidos, se espera que el rapport haya ayudado para que la información fuera lo más certera posible.

De las limitaciones que se tuvieron al momento de la investigación de campo, fue el tiempo que podía brindar el personal de recursos humanos por autorización de superiores. Se llevó a cabo una solicitud para realizar un focus group, sin embargo, por la falta de tiempo indicada, se llevo a cabo la entrevista semiestructurada. Al realizar la entrevista, debía contemplarse un tiempo no mayor a 30 minutos por cada persona por cuestiones de operación.

1.5. Objetivos

Objetivo general:

Analizar la importancia de la capacitación e inducción para el involucramiento del personal operativo en una cultura de Salud y Seguridad Ocupacional.

Objetivos específicos:

Medir la cultura organizacional en cuanto a la SSO que existe en la actualidad en la empresa.

Evaluar el conocimiento que tiene el personal del Manual SSO y protocolos establecidos para la cultura de SSO.

Analizar los procesos de capacitación e inducción que han llevado a cabo desde la Gestión Humana y Organizacional para fomentar la cultura de SSO.

1.6. Definición de variables

En la presente investigación se tienen consideradas las siguientes variables: cultura en salud y seguridad ocupacional, inducción, capacitación y comunicación interna.

Tabla 1

Operacionalización de variables

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional
Cultura SSO	Burotec (2016) hace referencia a una cultura preventiva como un compromiso que adquiere una organización o incluso la sociedad con la seguridad, salud y bienestar de la misma. Por otra parte, Arévalo y Jaén (2018) hacen referencia como un sistema de normas, códigos de conducta, valores, comportamientos, resultados y desarrollos que se producen en una organización	Se evaluará con 19 preguntas de una encuesta de elaboración propia.
Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional

Inducción	Método para adoctrinar a nuevos participantes en la organización, con objetivo de conseguir que aprendan y absorban los valores, normas y pautas de comportamiento. (Chiavenato, 2009)	Se evaluará con 2 preguntas de una entrevista para gestión humana y organizacional y 1 pregunta de la encuesta operativa.
Capacitación	“Es el proceso de desarrollar cualidades en los recursos humanos, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización” (Chiavenato, 2009, p. 371)	Se evaluará con 2 preguntas de una entrevista para gestión humana y organizacional y 1 pregunta de la encuesta operativa.
Comunicación Interna	“Proceso abarcador y formativo, que permite mayor desenvolvimiento de las organizaciones, confiere a las personas posibilidades para desenvolver capacidades y estimula el conocimiento con vista a modificar estructuras, procesos y comportamientos” (Marchiori, 2011, p. 52)	Se evaluará con 2 preguntas de una entrevista para gestión humana y organizacional y 3 preguntas de la encuesta operativa.

Capítulo 2

Fundamentación Teórica

2.1. Investigación en ciencia social

Para llevar a cabo una investigación, es necesario conocer el enfoque y el tipo que esta tendrá, ya que dependerá de los factores que se han tomado en cuenta, como el grupo objetivo/muestra y lo que se requiere indagar. Si la investigación implica hablar y tratar con personas y su comportamiento, como es dentro de la gestión humana y la cultura organizacional. Como se ha leído hasta ahora, se hace referencia a una investigación de ciencia social, de donde surge la necesidad de conocer sobre las teorías que abordan este tipo de intervenciones.

Existen dos grandes teorías que pueden considerarse para una investigación en ciencias sociales, tal es el caso de la presente. Parsons fue un sociólogo estadounidense, considerado una figura influyente en la sociología del siglo XX, esto por su teoría estructural funcionalista, también conocida como funcionalismo, que es la primera gran teoría a considerar y profundizar para su comprensión. Para el funcionalismo la sociedad es una estructura integrada en la cual las instituciones existen porque satisfacen necesidades sociales, de aquí que también le llamen estructural – funcionalismo. “Para que los sistemas sociales estén sanos o al menos, para que sobrevivan, hay que satisfacer ciertas necesidades” (Calderón, s. f. p. 2). Entonces, ¿qué es sociedad? y ¿Qué necesidades deben satisfacer estos sistemas?

Para Talcott Parsons, la sociedad es un sistema integrado de estructuras y funciones sociales. La sociología es una ciencia que trata de desarrollar una teoría analítica de los sistemas de acción social, en la medida en que estos sistemas pueden ser comprendidos de acuerdo con su propiedad de integrarse alrededor de valores comunes. (Caballero y Rojas, s. f. p. 55)

Esos valores comunes son referentes a una cultura que se desarrolla dentro de la sociedad y los individuos que la integran. Por eso, Durkheim, otro autor reconocido dentro de esta teoría, citado en Calderón (s. f.) indica que la sociedad se mantiene unida mediante la solidaridad mecánica. Todo ello que es una forma de cohesión que se basa en la similitud de creencias y sentimientos y es parte de la cultura y valores mencionados anteriormente. Dentro de esta teoría y para darle más estructura, Parsons distingue cuatro funciones básicas que debe tener un sistema para poder sobrevivir y mantenerse dentro de un mundo tan cambiante, estas funciones son llamadas AGIL, por sus siglas en inglés:

A. (Adaptation) – Adaptación: enfocados en que el entorno sea adaptado a las necesidades; G. (Goal Attainment) – Lograr objetivos: todos los sistemas cuentan con metas principales, por lo que deben definir cómo alcanzarlas; I. (Integration) – Integración: coordinar e integrar todas las partes que influyan, entre ellos, los individuos; L. (Latency) – Latencia: mantenimiento de patrones culturales que renuevan la motivación de los individuos. (Caballero y Rojas, s. f.)

Todo esto forma parte de prerequisites funcionales que los sistemas deben de cumplir, es una visión integrada que si es implementada correctamente el individuo debe ser una parte fundamental para el éxito de ello, ocupar posiciones y desempeñar funciones que ayuden a satisfacer esas necesidades. Esta teoría no tiene una posición individualista, toma en cuenta los factores sociales como el funcionamiento del sistema social anteriormente mencionado. La tendencia a adoptar actitudes favorables a través de costumbres, ideas, creencias; que juntas desempeñan un papel indispensable en la cultura de cualquier sistema/organización.

Por su parte, la segunda gran teoría a considerar, la del conflicto o también conocida como teoría Marxista, ya que fue propuesta por Karl Marx, concibe a la sociedad como un cuerpo de organización integrado y al mismo tiempo, dividido por clases sociales, lo que genera distintos intereses y un conflicto. “La teoría sociológica del conflicto es por excelencia, teoría de sociología política, ya que el tema del poder ocupa un lugar principalísimo entre sus postulados”. (García, 2008, p. 30) Se debe considerar y recordar que la lucha de clases sociales ha estado presente en las grandes transformaciones que se han dado en la sociedad, todas las épocas han tenido un conflicto y lugar en la historia de la humanidad. Frente a esto, la teoría está enfocada en emplear la categoría de grupo social para que se puedan identificar las partes involucradas, en el conflicto a investigar.

Lo explica García (2008) siempre existirán dos partes contrarias que se enfrentarán por algún motivo y la categoría de clase o de grupo es lo principal para comprender quiénes son los actores de la confrontación. Por ello, el grupo es un elemento fundamental dentro de la teoría y por ello es el principal actor del conflicto y es indispensable que sea analizado desde el principio. Desde el punto de vista metodológico, si hay conflicto, lo primero a indagar es cuáles son los grupos sociales que se encuentran enfrentados. Al identificar los grupos es indispensable que enseguida, se indague sobre los intereses y valores o creencias que han generado la disputa, por lo cual, los elementos materiales que se consideran dentro de esta gran teoría, son los intereses y valores.

La teoría del conflicto, como su nombre lo dice y ya lo han explicado los autores mencionados, estará presente cuando el tema de interés involucre un enfrentamiento

entre grupos sociales que pueda ser llamado conflicto. Ya explicadas las dos grandes teorías, es necesario mencionar algunos enfoques derivados de ellas, para ampliar la comprensión. Para efectos de la presente investigación, se mencionarán las más relevantes y/o utilizadas en investigación de la ciencias sociales.

La acción social de Max Weber, explica Allones (2005) “quiere averiguar de qué manera los individuos de nuestra especie consiguen entrelazar sus acciones corporales para la realización de una cosa en común, la que sea, en cualquier lugar y tiempo”. (p. 57) Por eso su enfoque no es en las cosas que los humanos hacen, sino al contrario, la manera en que hacen las cosas. No toma en cuenta las acciones de momento, va más allá de eso, a las acciones con una búsqueda de sentido o expectativas.

Lanni (2020) explica que existen tres tipos de acción social: (1) la racional, que es una invención consciente conformada por la problematización del sujeto y puede estar con arreglo a fines y arreglo a valores éticos, (2) la acción social afectiva, que como su nombre lo dice está arraigada a un sentimiento/afecto y (3) la acción social tradicional, que su enfoque es en una costumbre que esté presente en el grupo a investigar. Esta acción social que se enfoca en tipos ideales, no busca una de las tres mencionadas anteriormente. Cada acción social debe incluirlas a todas, ya que se construyen para afianzar la investigación social y la acción social debe de ser una acción de conflictos.

Por otra parte, el enfoque de agencia de Anthony Giddens o también llamada de estructuración, explica Schuster (1993) “solo de manera excepcional se preguntan las razones o las intenciones de la conducta”. (p. 99) Giddens (1989, citado en Schuster,

1993) “dice que la auto vigilancia de la actividad es una característica crónica de la acción cotidiana, que incluye no sólo la conducta del individuo sino la de los demás” (p. 99). Lo que quiere decir, que los investiga como un grupo social, al igual que las anteriores; sin embargo, en esta se espera que los actores (individuos), sean capaces de explicar lo que hacen si se les cuestiona.

Los actores son capaces de darse cuenta lo que pasa a su alrededor, vigilan constantemente los aspectos físicos y sociales en los que se encuentran. Esta agilidad les permite fácilmente vigilar sus actividades y esperan que los demás hagan lo mismo. De estas capacidades, Guiddens (1993) confirma que la agencia no es la intención del individuo de hacer algo, por el contrario, es la capacidad que tiene para hacerlo.

Está muy relacionada con la de acción social; sin embargo, en este enfoque de agencia, el autor evalúa la intervención que tiene el individuo para que las cosas sucedan. A comparación de la anterior, se evalúa el hecho en el que participa el individuo, sin tomar en cuenta la intención que tenía al hacerlo. Al haber un suceso, se debe considerar que este no hubiera pasado si el individuo no interviene, lo que diferencia de lo que hace y de lo que tiene intención. La agencia tiene su enfoque directamente en hacer. (Schuster, 1993)

Amartya Sen por su parte, propone el enfoque de derechos, también conocido como la teoría de las capacidades. Para comprender lo propuesto, es relevante conocer cómo define las capacidades. “La capacidad proporciona un punto de vista desde el que valorar las condiciones sociales, políticas y económicas que viven las personas al interior de la sociedad, estas son importantes porque pueden llevar al

desarrollo o deterioro de los funcionamientos y las capacidades de la persona”. (Urquijo, 2014, p. 72)

Las capacidades entonces son utilizadas para evaluar distintos aspectos del bienestar tanto individual, grupal y de la sociedad en sí; es decir, aspectos como la desigualdad, pobreza, ausencia de desarrollo y la calidad de vida. “Puede ser usado como una herramienta para diseñar y evaluar políticas públicas de organizaciones gubernamentales o no gubernamentales”. (Urquijo, 2014, p. 66) Para la presente investigación, este enfoque es de importancia por el análisis de las leyes gubernamentales en el país y su relación con la calidad de vida que son parte de los aspectos mencionados.

No es una teoría que explique a qué se refiere el bienestar, sino es un marco normativo para evaluar los aspectos sociales antes mencionados desde una forma crítica. Para Sen (2010, citado en Urquijo, 2014), la vida es un conjunto de funcionamientos que están interrelacionados, consistentes en estados y acciones. Estos funcionamientos se clasifican en simples y complejos. Los simples son funciones elementales: comer bien, tener buena salud, no padecer enfermedades, no sufrir mortalidad prematura, en general, lo que implica una calidad de vida. Mientras, los funcionamientos complejos, están relacionados con funciones más debatibles: ser feliz, tener dignidad y participar en los derechos ciudadanos, entre otros. (Urquijo, 2014)

Ambos funcionamientos se pueden alcanzar, esto depende de las condiciones en las que se encuentre el individuo. Sen (2010, citado en Urquijo, 2014) hace referencia a las exigencias de la igualdad de capacidades como una demanda que

debe ser atendida si se quiere lograr la sociedad verdaderamente libre. En la mayoría de los casos, la realización de una persona dependerá de la suma de sus funcionamientos y la peculiaridad del estado de su existencia, evaluar qué puede hacer o ser, que también influye en su entorno, como lo laboral.

Los funcionamientos son parte fundamental del estado de la persona y la evaluación de su bienestar consiste en valorar estos elementos constitutivos. (Urquijo, 2014) Por ejemplo, centrado en la presente investigación, si un empleado tiene todo el equipo de protección personal necesario para realizar sus funciones, pero desconoce cómo utilizarlo o tiene algún problema físico que le impida utilizarlo, no obtendrá el beneficio que ese elemento constitutivo le debería brindar. Por este motivo, Sen (2010, citado en Urquijo, 2014) propone dos niveles en esta teoría: (1) el nivel de la realización del bienestar, el cual es evaluado por los funcionamientos y (2) el nivel de las posibilidades o bienestar factible, que es evaluado por las capacidades. Ambos niveles deben estar conectados para que sea funcional, no se evalúa uno en lugar del otro, ya que no tendría sentido evaluar al individuo.

2.2. Generalidades SSO

Para que se pueda comprender la salud y seguridad ocupacional, se debe analizar desde sus inicios y cómo este término ha llegado a tener más relevancia en la actualidad, lo que es parte de leyes y acuerdos gubernativos del país. Existen datos alarmantes a nivel mundial, cada año se producen alrededor de 2.8 millones de víctimas mortales como consecuencia de accidentes laborales y enfermedades relacionadas al contagio laboral, además, se registran más de 370 millones de casos de lesiones (Azzi, 2019), dentro de estas lesiones pueden existir leves o incluso graves, por lo que no deja de ser un dato importante. Las graves requieren atención

médica inmediata e incluso días de incapacidad (suspensión del trabajo) para poder recuperarse.

La salud y seguridad organizacional se fundó desde 1,919 como labor de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), debido a los accidentes y enfermedades laborales que se reportaban a nivel mundial. "Es urgente mejorar dichas condiciones [de trabajo]; como por ejemplo,... la protección del trabajador contra las enfermedades, sean o no profesionales, y contra los accidentes del trabajo" (Azzi, 2019). Esas condiciones dependerán de los factores que tenga el entorno en el que se trabaja y las acciones que se elijan para mejorarlas.

La OIT (1996) define la SSO como una promoción y búsqueda de equilibrio para el bienestar físico, mental y social de todos los empleados de una empresa, sin discriminar su puesto dentro de la misma. Indica que esto se podrá lograr al prevenir enfermedades, se debe controlar y adaptar el ambiente y riesgos que esto conlleva. Para lograr esa prevención deberán realizar un análisis institucional y verificar qué riesgos están latentes.

Desde el año 1,919 que se fundó la salud y seguridad ocupacional de parte de la OIT surge la necesidad de crear nuevos convenios que se adapten a distintos giros de negocio. Para efectos de la presente investigación, será de referencia el Convenio sobre seguridad y salud en la construcción creado en 1,988 (núm. 167). Está basado en el convenio y recomendaciones sobre las prescripciones generales de SSO; sin embargo, como su nombre lo refiere, son indicaciones específicas para el giro de negocio de la construcción, en cuanto a las distintas funciones que se llevan a cabo en dicho gremio, con el fin de promover la salud y seguridad.

Las generalidades son el tipo de equipo de protección personal, los riesgos que existen de trabajar en alturas, construcción, ambiente de trabajo con polvo y exponerse a los materiales que utilizan, así como todas las condiciones laborales que puedan afectar la integridad física de los empleados. Como se conoce, los tratados internacionales son de consideración en todos los países y Guatemala no es la excepción; sin embargo, se deben centralizar según los requerimientos y necesidades que existan en el país. Este tratado es manejado a través de las distintas leyes que lo respaldan y debe ser de cumplimiento de todas las empresas que existen en la actualidad.

2.3. SSO en Guatemala

Como se mencionó, lo anterior descrito es parte de convenios internacionales. A pesar de existir desde ese tiempo, es hasta 28 años después en 1,947, en el gobierno de Juan José Arévalo en Guatemala, que se acordaron las bases para la protección de los trabajadores en el ámbito laboral respecto al patrono, al crear el Código de Trabajo. Con este antecedente no se crearon convenios, hasta el año 1,957, el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS) emite el primer Reglamento de Salud y Seguridad Ocupacional (SSO).

Este reglamento “rigió en todo el país hasta el año 2014, cuando se creó el segundo reglamento mediante el Acuerdo Gubernativo 229-2014 y sus reformas 33-2016, el cual se encuentra vigente” (IGSS, 2020). A pesar de esta ley, existen empresas en Guatemala que no cumplen con todas las disposiciones de ese reglamento y si algunas cuentan con el manual que exige la ley, no es conocido por los trabajadores. Con la falta de esta información a nivel de la empresa está en riesgo la salud y seguridad de los mismos.

Para este cumplimiento, el IGSS y MINTRAB se han dedicado a realizar inspecciones sorpresivas en distintas empresas y verificar que todos los acuerdos, no solamente de SSO, estén en función dentro de las mismas. Por lo tanto, el Código de Trabajo será de utilidad para dichos cumplimientos, específicamente el título quinto de Higiene y Seguridad en el Trabajo, que indica las obligaciones de los patronos con las especificaciones que competen, junto al cual, indican las obligaciones de los trabajadores, ya que es un trabajo de mutua responsabilidad. Este título cuenta únicamente con un capítulo, el cual especifica todo lo mencionado anteriormente, desde el artículo 197 al 205.

Dentro de las obligaciones descritas en el Código de Trabajo de parte del patrono, se encuentra el cumplimiento con el reglamento SSO, el cual está como Acuerdo Gubernativo 229-2014 y sus reformas 33-2016. El reglamento cuenta con XI títulos en el que cada uno de ellos especifica las condiciones, obligaciones y requerimientos para un trabajo seguro según las atribuciones de cada puesto. Entre ellos se encuentran especificaciones del lugar de trabajo general (luz, piso, techo, paredes, entre otras partes de la infraestructura), el EPP (Equipo de Protección Personal) y los materiales que utilizan, por mencionar algunas referencias de esto.

2.4. SSO desde la gestión humana y organizacional

Después de conocer la historia de la SSO desde sus inicios hasta la llegada al país, para efectos de la presente investigación, es importante comprender este concepto desde la gestión humana y organizacional. Para Chiavenato (2009) son un conjunto de normas y procesos que tienen por objetivo proteger la integridad física y

mental del trabajador. Para lograr este resguardo de la salud según los riesgos que tengan las tareas de su puesto de trabajo y el entorno físico en el que labore.

Significa que no solamente depende de las acciones de los empleados al realizar sus funciones, sino también implica el entorno en el cual llevará a cabo sus tareas diarias, a través de un resguardo la seguridad física y mental de ellos, que por las funciones de la gestión humana debe de ser un pilar dentro de este proceso. Para este éxito en toda organización se deben considerar de suma importancia su gestión humana y organizacional, que estén enfocados en ser un intermediario que permita a la organización cumplir sus objetivos. Para ello, sus colaboradores deben ser el eje central y cumplir con sus responsabilidades diarias que, a corto, mediano o largo plazo, impactarán en el éxito de estos.

Con este antecedente explica Chiavenato (2009) que es una relación de ganar – ganar, hace referencia que ambos buscarán beneficios para todo el personal y para el patrono. De aquí que se diga que recursos humanos es un intermediario, para beneficio de patrono – empleados y que deberá velar por ello dentro del margen de la ley. A través de procesos integrados, buscan cuidar el capital humano dentro de la organización, ya que son el principal motivo de la base para el éxito, “los profesionales de recursos humanos añaden valor cuando su trabajo ayuda a alguien a alcanzar sus objetivos” (Ulrich, 2005, p. 22). Esos objetivos se refieren tanto a nivel personal como a nivel laboral.

Sin dudarlo, la gestión humana debe ser el principal socio de la empresa para que a través de sus distintos procesos puedan gestionar el talento y así lograr los objetivos que se tengan. Estas tareas de gestión humana dependerán de la

organización en la cual se lleve a cabo y la estructura de esta. Montoya, Boyero y Guzmán (2016) proponen cinco procesos de esta gestión desde un enfoque de competencias: (1) análisis y diseño de puestos, (2) selección, (3) contratación e inducción de personal, (4) formación y desarrollo y (5) evaluación de desempeño y salud e higiene laboral.

2.5. SSO desde distintos análisis en empresas

La salud y seguridad ocupacional cada vez se vuelve más importante para las empresas, para llevar a cabo sus procesos debido a su estrategia, aspectos legales y por supuesto, el cuidar del bienestar del personal. Investigadores lo han enfocado desde distintas aristas, en este caso, es de importancia conocer de estos enfoques para indagar en los resultados obtenidos. Más allá de conocerlos, se debe analizar lo que se ha implementado o propuesto, con el fin de desarrollar el tema desde una perspectiva que genere un valor agregado para la investigación.

Ortiz (2013) investiga en general la situación de higiene y seguridad laboral en un recinto universitario en Nicaragua, tenía como objetivo realizar un diagnóstico sobre la Higiene y Seguridad Ocupacional y la aplicación de la ley. Logra esos objetivos a través de un estudio cualitativo descriptivo para dar a conocer las condiciones que se tenían en el lugar en cuanto a la seguridad e higiene laboral, por lo cual utiliza dos técnicas: entrevistas y observación. La primera técnica la dirige al personal administrativo para conocer procesos que realizan en sus actividades diarias que estén relacionados con la seguridad e higiene, mientras que la segunda, la utiliza para verificar las condiciones de las instalaciones y verificar riesgos laborales.

Dentro de sus resultados obtuvo las debilidades con las cuales contaba el recinto universitario, entre ellas: “condiciones de riesgo en las instalaciones, matriz de riesgos

sin funcionalidad y falta de señalizaciones de riesgos”. (Ortiz, 2013, p. 49) Su objetivo fue únicamente evaluar las condiciones de riesgo que existían en las instalaciones, sin obtener resultados certeros de las actividades que realizaban los colaboradores en prevención de salud y seguridad ocupacional. Añade que no contaban con una matriz de riesgos por puesto de trabajo y descriptores de puesto, esto fue una limitante muy grande para llevar a cabo la investigación, ya que el éxito de los resultados dependía de las funciones principales que realizarán los empleados según la posición para la que fueron contratados.

Ferreira (2016) por su parte la investiga desde un enfoque en la prevención de riesgos laborales a través de un diseño de sistema de gestión de talento humano de una empresa dedicada a producir equipo médico en Ecuador. Enfocada en un departamento de gestión humana directamente en la salud y seguridad ocupacional, más allá de una estrategia para implementarlo, busca que el principal objetivo del equipo sea velar por la seguridad de los trabajadores. Para la investigación, la autora realizó un estudio descriptivo y explicativo con enfoque mixto, asegura que el primero lo elige ya que la intención es describir la realidad actual de la empresa. Y explicativo, para “demostrar la relación que existe en el diseño de sistema de gestión de talento humano bajo un enfoque de prevención de riesgos laborales” (Ferreira, 2016, p. 48).

La seguridad de los trabajadores la centraliza a través del departamento de recursos humanos, es el intermediario inmediato para conseguir condiciones seguras desde lo ambiental hasta lo biológico. El objetivo primordial del departamento lo define para la seguridad de los trabajadores en todos los puestos de la empresa. Con esta visión, deja de lado la gestión y esencia principal de gestión humana que si bien es

cierto, debe velar por la seguridad del personal, deberá ser un ente estratégico que de valor agregado a la empresa.

Como parte de una cultura en prevención de riesgos laborales, Galdo (2019) investiga con un enfoque en la seguridad basada en el comportamiento y la cultura preventiva de los trabajadores del área civil, en una empresa dedicada a las certificaciones en Perú. Él hace relevante la necesidad del comportamiento adecuado para el cumplimiento de seguridad laboral en cuanto a riesgos. Su objetivo fue determinar si existe relación significativa entre la seguridad en el comportamiento y la cultura preventiva, a través de una investigación cuantitativa de tipo descriptivo correlacional, no experimental. Añadió que los estudios descriptivos son los que seleccionan características fundamentales del objeto de estudio y describen sus categorías. (Galdo, 2019) Lo complementa con un estudio correlacional, cuyo propósito es medir el grado de relación que exista entre sus dos factores.

El autor utiliza los siguientes métodos de investigación: (1) análisis, (2) observación y (3) método estadístico. También realizó la recolección de datos a través de la observación, de una encuesta a trabajadores y lo relacionó con una evaluación de desempeño, que ayudaron para conocer las condiciones de seguridad en la empresa y los comportamientos de los empleados en cuanto a la seguridad. Se basó en observar directamente a los empleados por un tiempo determinado, para conocer cómo actuaban en el día a día y qué acciones realizaban respecto a la seguridad ocupacional. Esos comportamientos los relacionó con los riesgos laborales que tenían en ese entonces, mientras que las encuestas, las utilizó para confirmar la información que había observado.

Con ello concluye y confirma su hipótesis “existe relación positiva moderada, equivalente a un 0.61 entre la seguridad basada en el comportamiento y la cultura preventiva”. (Galdo, 2019, p. 84) Lo que indica que un empleado deberá tener un comportamiento preventivo para que la cultura se pueda determinar de esa misma manera. Este comportamiento lo observó y analizó a través de la evaluación de desempeño, por lo cual ayudó a ser más objetivo; sin embargo, se debe reconocer que en este tipo de herramienta, se deberán incluir más aspectos que los comportamientos frente a la prevención y salud, también deberán incluirse los cumplimientos de sus labores diarias, así como las competencias demostradas en cada una de ellas.

La autora de la presente investigación, considera que aunque haya logrado obtener un resultado favorable de la seguridad basada en el comportamiento, debió crear una evaluación de desempeño enfocada en la salud y seguridad ocupacional. Esa propuesta pudo ser atractiva y funcional como respuesta a los resultados de su investigación, aún así logró un seguimiento a sus hallazgos. Ese instrumento pudo ser apoyo del comportamiento que se esperaba de los colaboradores dentro de la organización.

Es interesante poder hacer una comparación entre las distintas hallazgos sobre salud y seguridad ocupacional hechas por autores como Ferreira, Galdo y Venegas. En el caso de Ferreira, ella apoya que para que la cultura de prevención y salud pueda estar presente además de tener un buen desempeño, se debe demostrar la prevención en sus tareas. Por otro lado Galdo opina que se debe considerar los procesos para llevar a cabo en la empresa, según su giro de negocio y Venegas

propuso un plan para la implementación de un sistema de seguridad y salud ocupacional.

Galdo (2019) da a conocer que la misión del programa es que el equipo se pueda integrar a un plan organizado de conocimientos y normas para conseguir las metas, cobertura y calidad de servicio diario. Esto debido a la actividad de la empresa, en producción de bebidas carbonatadas, en Ecuador, que por estar en planta, constituye un riesgo laboral alto que para la autora debe considerarse de suma urgencia implementar un sistema de gestión que minimice el impacto de dichos riesgos.

En la intervención realizada por Galdo (2019), a través de una investigación cualitativa, realizó un diagnóstico situacional que lo basó en tres pilares: gestión administrativa, técnica y de talento humano y se utilizó una encuesta básica y observaciones. “Para conocimientos referentes a la seguridad y salud en el trabajo, y se han realizado observaciones y entrevistas para conocer el grado de aplicación de normas preventivas dentro de la empresa” (Venegas, 2010, p. 107). Para que su plan estuviera enfocado en las necesidades de la empresa, la analizó según los tres pilares que consideró fundamentales, los cuales le dieron resultados de lo que existe actualmente en la empresa y lo que se necesita implementar.

De acuerdo a la intervención de la investigadora, logró detectar que no existen accidentes representativos en la empresa; sin embargo, propone un sistema de gestión que les permitirá minimizar los pocos riesgos existentes. Propone hacer énfasis en el plan propuesto, ya que su principal hallazgo fue que el personal no tiene un conocimiento amplio de lo que es el sistema de gestión de seguridad y salud, pero tienen noción de los conceptos aislados. (Venegas, 2010) Lo que evitaba los riesgos

en ese momento era el conocimiento que tenían sobre el equipo de protección personal, que utilizaban diariamente para realizar las actividades atribuidas a su puesto de trabajo, lo que ya indica una cultura preventiva.

Un plan de sistema en salud y seguridad ocupacional, por supuesto que mejorará la productividad de la empresa y apoyará al cumplimiento de las normas legales que estén vigentes. En Guatemala este sistema es obligatorio para todas las instituciones según el artículo 302 del reglamento de salud y seguridad ocupacional del acuerdo gubernativo 229-2014 y sus reformas acuerdo gubernativo 22-2016. A pesar de esto, se conocen empresas que no tienen cumplimientos mínimos para catalogarse como un lugar seguro para trabajar.

De acuerdo a esta ley, la empresa deberá cumplir con el plan y todas las solicitudes que este debe contener. Es posible que las empresas no estén en el cumplimiento al 100 % de las solicitudes de dicho reglamento e incluso, que los trabajadores no conozcan el manual SSO interno que les permite realizar sus actividades de una manera segura. Derivado de este plan, hay investigadores que han confirmado el cumplimiento del mismo dentro de distintas empresas de Guatemala. Uno de estos autores es López (2019) en su investigación titulada Evaluación del cumplimiento del acuerdo gubernativo 229-2014 y reformas del reglamento de Salud y Seguridad Ocupacional y su incidencia en la prevención de la salud laboral de los colaboradores de Fábrica El Zeppelin.

Su objetivo como lo menciona el título, fue evaluar la efectividad del cumplimiento de ese acuerdo gubernativo y las reformas que lo componen. Dicha investigación está enfocada en indagar sobre el cumplimiento legal de la empresa, lo que implica por

ende el conocimiento que los empleados tengan acerca de esto. Asimismo realizó un cuestionario de preguntas abiertas y cerradas al 100 % de los operarios, jefes y supervisores para conocer sus opiniones acerca del tema.

Lo complementó a través de información obtenida de datos internos relacionados con la accidentabilidad y con actores asociados con el cumplimiento del acuerdo gubernativo, lo cual influye positivamente en la salud laboral (López, 2019). A pesar de ser una fábrica, en la cual los riesgos son más altos, los operarios conocen cómo llevar a cabo sus funciones, lo cual da el resultado positivo de la investigación que se llevó a cabo y respalda que la accidentabilidad interna no se encontraba por arriba de la media esperada. Dentro de la investigación no hace mención a su enfoque; sin embargo, por los instrumentos utilizados (encuestas y entrevistas abiertas) se confirma que fue una investigación con enfoque mixto.

Esta investigación fue de apoyo para la autora para proponer a la empresa un programa de inducción para el personal de nuevo ingreso. Con su propuesta quiso asegurar que todos tengan el conocimiento de la prevención que deben cumplir dentro de la empresa. Adicional sus resultados ayudaron a que la empresa confirmara que se encontraban dentro del cumplimiento de la ley en el aspecto de salud y seguridad ocupacional.

Por otra parte, Cuevas (2014) decide dar otro giro a una investigación dentro del mismo tema, al indagar en principales factores de riesgo laboral que se presentan en el área de producción y distribución de una empresa de gases industriales, se detectaron actos y condiciones inseguras. Dentro de la investigación la autora estuvo enfocada en el ambiente y condiciones del trabajo y del puesto, más allá del

comportamiento de un equipo de trabajo. “Esta investigación proporciona un diagnóstico de los principales factores de riesgo que pueden presentarse”. (Cuevas, 2014, p. 38)

A través de una investigación cuantitativa, descriptiva, aplicó una encuesta ya validada a 126 colaboradores con la cual determina que los factores de riesgo están cubiertos eficientemente. Asimismo considera que los puestos están estructurados lo que ayuda a que las condiciones ambientales no afecten en alto porcentaje el desempeño de las actividades. A pesar de lo anterior, existen factores ergonómicos de riesgo que deberán dar relevancia para la prevención.

Un año anterior a la investigación de Cuevas, realiza Amores (2013) una similar. La misma fue enfocada en los riesgos laborales, con la titulación de actualización del manual de seguridad e higiene ocupacional para la disminución de riesgos en una planta industrial productora de jabones. Su objetivo fue actualizar el manual de la empresa para cumplir con todas las normas internacionales y nacionales que les ayude a proteger al personal y favorecer a la empresa. El principal aporte de su trabajo fue un manual de seguridad e higiene ocupacional, con el que buscaba mejorar la calidad de vida de los trabajadores.

Con una investigación cuantitativa descriptiva, utilizó una encuesta de elaboración propia como instrumento, con 24 interrogantes y calificado mediante escala de Likert y determinó la importancia de la actualización del manual. Propone que esa implementación ayudaría como medida de seguridad y prevención de accidentes y/o incidentes laborales para resguardar la integridad física de los trabajadores y la integridad estructural de la empresa (Amores, 2013). Esto fue un

aporte que le dejó a la empresa para que estuvieran dentro del cumplimiento de las leyes con sus manuales actualizados, según los acuerdos que amparan la SSO en Guatemala.

2.6. Pandemia COVID-19 en SSO

Como se puede notar, algunas de las investigaciones realizadas en Guatemala sobre la salud y seguridad ocupacional están enfocadas en indagar sobre los riesgos laborales y el cumplimiento de la ley. También es importante considerar que parte de ello es el personal de la empresa y el tipo de cultura que tienen respecto a la prevención, sin dejar a un lado dicho cumplimiento. Las empresas deben considerar que este manual está sujeto a cambios, según los acontecimientos que impacten el país, como los protocolos que exigieron implementar para la pandemia COVID-19, que son tan importantes como los procesos ya creados.

Este virus inicia en 2019 en el mundo, lo que dio un giro total a las actividades diarias, ya que se desconocía totalmente el comportamiento y no había vacunas que pudieran ser utilizadas. El mundo se empezó a preparar y buscar una cura o medicamentos para combatirlo; sin embargo, debían preparar al mundo para evitar más contagios. Ha sido una rápida propagación desde el primer caso. Los datos actualizados que la OPS (2022) brindó fueron 173,816,062 casos acumulados y 2,805,122 muertes acumuladas. Esto demuestra que el contagio ha sido rápido y lamentablemente se han perdido muchas vidas.

En esta enfermedad cualquier persona puede tener síntomas leves o graves y estos pueden aparecer de 2 a 14 días después de la exposición al virus. (CDC, 2022) Los síntomas han evolucionado con el paso del tiempo, entre los más comunes están: fiebre o escalofríos, tos, dolor de garganta, fatiga, dolor de cuerpo, diarrea, congestión

y dolores musculares, entre otros. Para proteger la vida y prevenir ese contagio, fue creado el Acuerdo Ministerial 146-2020 del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (MSPAS) junto con el Acuerdo Gubernativo 79-2020 que basaron en las prevenciones por la OMS.

El Acuerdo Ministerial se crea para la estrategia nacional de control de la epidemia SARS COV-2 (COVID-19) y bases para la desescalada de las medidas de reapertura condicionada del confinamiento. Como lo indica el Artículo 1, se tiene por objeto regular la estrategia nacional de control de la transmisión y los efectos del virus y las acciones poblacionales que deben tomarse para la desescalada de las medidas de confinamiento y la reapertura condicionada. Cuenta con cinco capítulos y 19 artículos, que en conjunto son disposiciones que deben seguirse para lograr el objetivo anteriormente descrito, a los que toda organización deberá estar sujeta.

El Acuerdo Gubernativo 79-2020, publicado por el Ministerio de Trabajo y Previsión Social (MINTRAB), emitió las normas complementarias al reglamento de salud y seguridad ocupacional para la prevención y control de brotes SARS COV-2 en los centros de trabajo. Consta de tres capítulos y 19 artículos, los cuales son muy similares con el Acuerdo Ministerial mencionado anteriormente, por lo que ambos deberán cumplirse en su totalidad para operar como empresa durante la pandemia. Toda empresa guatemalteca debe cumplir con estos acuerdos respectivos al SSO, por lo que deberán estar sujetos a inspecciones de parte del MINTRAB e IGSS, ante los cuales deberán entregar la información que soliciten como comprobante del cumplimiento de estos, al igual que brindar el recorrido que soliciten para inspección de las áreas y verificación de las aplicaciones necesarias.

Frente a cualquier incumplimiento de estas leyes, podrán ser sancionados de parte de las autoridades y/o citados en un plazo considerable para que presenten el cumplimiento de las anomalías encontradas durante la inspección. Por esto, aunque la empresa tenga el manual que se exige, es importante enfocarse en involucrar al personal para que esto sea funcional. Lo más importante es que conozcan todos los protocolos internos respecto a la salud, seguridad y prevención que les serán de utilidad para llevar a cabo sus funciones diarias, de aquí la importancia de una capacitación e inducción planificadas.

2.7. Capacitación e inducción de personal para la SSO

“El propósito de la capacitación es influir en los comportamientos de los individuos para aumentar su productividad en su trabajo”. (Chiavenato, 2009. p. 371) Ya lo indica el autor, la capacitación es importante para que estos objetivos se logren y que los colaboradores desde su comportamiento demuestren lo que se espera de ellos en la empresa, parte de esto será la prevención y conocimiento de la seguridad en su área de trabajo. Para una capacitación de éxito, se deberá conocer la estrategia organizacional, ya que de ello depende lo que se espere enseñar a los individuos, en ello radica la importancia de una planificación constante y rigurosa de los temas a abordar.

Este proceso estructurado también dependerá de los descriptores de puesto, para conocer las responsabilidades y funciones que lleva a cabo cada posición de trabajo y en qué áreas se deben reforzar esos conocimientos, para capacitaciones de habilidades duras. Estas habilidades, Prado (2018) las define como conocimientos y aptitudes de cada persona y que adquiere a lo largo de su formación, experiencia y actividades. Por otro lado, también existen las habilidades blandas, que son las

capacidades que tenemos para manejarnos en nuestras actividades diarias y forman parte de los rasgos de personalidad. Tanto las habilidades blandas como las duras son fundamentales dentro de la empresa; ya que, en conjunto ayudan al éxito de un empleado para cumplir con sus responsabilidades del puesto.

La SSO se debe reforzar como una habilidad dura, ya que es una teoría y conocimiento que debe ser llevado a la práctica, pero que ante el desconocimiento de la misma, el empleado no podrá llevar a cabo sus funciones con precaución como se espera dentro de una cultura de SSO. Este tipo de capacitaciones deberán ser impartidas por personas que ya tengan el conocimiento del área, procesos, protocolos, EPP y todos los aspectos que este tema engloba. A través de su experiencia y conocimiento logrará de la mejor manera que los demás empleados sepan qué hacer, cómo actuar, qué utilizar y de qué forma llevar a cabo sus funciones con la precaución que se requiere. Adicional a esta, no menos importante y que se complementan como se mencionó, está la inducción, que por su parte tiene relevancia desde el ingreso de los nuevos colaboradores.

Tiene por objeto familiarizarlos con el lenguaje habitual, sus usos y costumbres internos (cultura organizacional), la estructura de la organización (las áreas o departamento que existen), los principales productos y servicios, y la misión y objetivos de la organización. (Chiavenato, 2009, p. 189)

Parte de ese objetivo, es que el nuevo colaborador se sienta ya parte de la empresa y desde ese día conozca cómo deberá comportarse internamente para representar a la empresa desde su puesto de trabajo, lograr una mayor fidelidad y confianza de su parte hacia la empresa. Lo más importante para esta inducción será

que el empleado tenga la orientación necesaria con la información general que se desee brindar como empresa, al mismo tiempo considerar todos los aspectos que se consideren relevantes de la cultura empresarial y del área de trabajo. Entre esto, se debe considerar todo lo relacionado con la SSO para que conozca el comportamiento esperado en esta prevención.

Hay factores que dentro de la inducción es importante considerar y en muchas ocasiones no se toman en cuenta. Algunos de esos factores son: lugar de almuerzo, lugares cercanos para pedir comida, parqueos aledaños (si no hay dentro de la empresa), uniformes correctos, equipo de protección personal de uso diario y/o menos frecuente, presentación de todas las áreas de trabajo y presentar al equipo directo de trabajo, entre otros que forman parte de esta vinculación. Ambos procesos, la capacitación e inducción deberán promover un desarrollo integral de todo el personal de la empresa, lo que requiere conocimiento teórico y técnico, para lograr con éxito que se acople a la institución dentro de los primeros meses.

Chiavenato (2009) hace referencia a que parte de los objetivos de esto es que se logre prevenir accidentes organizacionales (los que se dan a consecuencia de tareas ejecutadas), promover higiene laboral, conocer necesidades de la empresa indispensables de seguridad (actos y acciones inseguras), eliminar enfermedades profesionales y reducir las enfermedades y lesiones. Un accidente según Chiavenato (2009) “provoca directa o indirectamente lesión corporal, perturbación funcional o enfermedad que ocasiona la muerte, la pérdida total o parcial, permanente o temporal de la capacidad de trabajo” (p. 205). Para evitar esto se deben considerar los factores inseguros y las acciones inseguras y diferenciar cada una de ellas. Los primeros son

materiales, productos y/o equipo en mal estado que no se le ha brindado el mantenimiento correctivo correspondiente y los segundos, los actos inseguros, son acciones irresponsables realizadas por los empleados al momento de ejecutar sus labores, como por ejemplo, realizar una tarea en altura sin utilizar su equipo de protección personal que lo sostenga.

Por su parte, la higiene laboral protege la integridad física y mental de los trabajadores, a través de promover normas y procedimientos que lo respalden. Dentro de ella se encuentra la prevención de riesgos de la salud que pueden ser químicos, físicos o biológicos, lo que incluye las condiciones ambientales que son las circunstancias físicas en las que se encuentran los empleados. Los riesgos químicos hacen referencia a todo tipo de solvente y/o productos con compuestos químicos que pueden ser altamente peligrosos o requerir un uso adecuado por la persona que lo manipula, para esto, es responsabilidad de la empresa brindar el equipo de protección al personal y capacitarlo para el uso. Adicionalmente deberán rotular todos los productos con la etiqueta de los componentes y uso adecuado.

Riesgos físicos es todo lo que rodea el lugar de trabajo en cuanto al lugar mismo se refiere, el Reglamento de Salud y Seguridad Ocupacional de Guatemala contiene un apartado en el Título II, Capítulo I que indica las condiciones mínimas de SSO en cuanto al lugar de trabajo, mencionar la infraestructura, iluminación, piso, techos, paredes, asientos de trabajo y pantallas de computadoras, entre otras no menos importantes. El riesgo biológico son las enfermedades que se puedan transmitir en el lugar de trabajo por cualquier tipo de transmisión, como es el caso del virus COVID-

19 y para ello, como se ha mencionado, la empresa requiere tomar las mejores decisiones para evitar la propagación de las enfermedades.

2.8. Cultura SSO

Martínez y Cremades (2012) hacen referencia a la cultura de seguridad industrial como un conjunto de prácticas, valores y creencias que, son apoyadas por todos los niveles que forman la dirección. Deben considerar a todos los trabajadores en una dinámica que tiende a la eliminación o reducción de riesgos laborales. Esto lo lograrán a través del comportamiento de los colaboradores al realizar sus funciones diarias, ya que de esto dependerá el tipo de trabajo seguro o inseguro que se lleve a cabo y por ende los riesgos o accidentes laborales.

Para que una cultura de SSO pueda permear dentro de la empresa tanto empleados operativos como jefaturas y gerencias deben estar involucradas, debido a que una cultura involucra a todo el personal. La participación activa de los empleados de una organización, así como un alto compromiso de la alta gerencia en los procesos, pueden animar todo tipo de actividad que necesite esta seguridad (Martínez y Cremades). Estos autores proponen cuatro categorías de la gestión de la seguridad, en las cuales una organización puede identificarse, el nivel ideal es el cuarto; sin embargo, no todas las empresas cuentan con este nivel de cultura esperado.

El nivel uno, que es el más bajo, es el reactivo en el cual manejan la seguridad a partir del instinto natural. (Martínez y Cremades, 2012) Es lo que comúnmente en Guatemala se le llama apagar el fuego, reaccionar cuando ya sucedió, que en este caso sería reaccionar hasta que el accidente sucede. Se busca cumplir reglas y objetivos, el cumplimiento de la ley y delegan al jefe o encargado de seguridad sin participación activa de los demás, por lo que no se da una cultura como tal. El nivel

dos, una empresa dependiente, en el que ya existe un compromiso de la gerencia con la SSO y buscan cumplir estos objetivos; sin embargo, los empleados sienten miedo o intimidación por el tipo de reglas existentes, a pesar de contar con capacitaciones en seguridad. En este nivel se reconoce que no existe confianza de parte del personal y por lo tanto, no se sienten comprometidos con este tipo de cultura.

El siguiente nivel, el independiente, en el que la gestión de la seguridad se interioriza y se hace énfasis en el valor y el cuidado personal. (Martínez y Cremades, 2012) En este ya se empiezan a reconocer los logros personales y hay una participación activa en conjunto, a pesar de que las prácticas en seguridad están más activas, aún no se encuentran en un nivel óptimo de la cultura por la falta de compromiso de las personas. En este nivel óptimo, el interdependiente, ayuda activamente a otros a mejorar y adoptar iniciativas de seguridad. Ya existe una identificación con los actos seguros y se involucra todo el personal a motivar a los demás a realizarlo de igual manera. Se observa un sentimiento de pertenencia en la organización y velan por la seguridad de ellos y del equipo de trabajo. Para que se encuentren en este último nivel, como se menciona, es necesario el involucramiento de todo el personal, capacitaciones constantes, inducción exitosa y sobre todo, el seguimiento que se requiera para que estos comportamientos se lleven a cabo en el día a día.

Hudson (2007, citado en Arévalo y Jaen, 2018) propuso un modelo para evaluar la situación de la cultura de salud y seguridad ocupacional en las empresas. Declaró que existen tres períodos distintos en los que pueden encontrarse y que son llamadas oleadas o etapas. Estas etapas no son consideradas aisladas, es posible que la

empresa se encuentre en un nivel leve de los tres o únicamente posicionada en una, esto dependerá de la estrategia de la organización y por supuesto, como el nombre lo dice, de la cultura que se tenga en la actualidad. Las etapas cuentan con distintos componentes o características que ayudan a distinguir en qué momento se encuentra la empresa:

Etapas técnicas

Hace referencia al abordaje del entorno de la empresa que busque trabajar seguro, cumplir con distintos procesos y normativas que redundantemente los lleve a una mejora continua en cuanto a la seguridad. “A través del diseño de procesos productivos con una óptica integral se puede lograr la reducción de riesgos y mejoras en la evitación de accidentes en etapas tempranas”. (Arévalo y Jáen, 2018, p. 31)

Etapas de gestión

Busca una integración de la producción (operación diaria) con la gestión preventiva; es decir, buscar constantemente prevenir riesgos a través de sus implementaciones en procesos más seguros, cumplimiento de normas, modificación de comportamientos, con una tendencia a ser uno solo; es decir, en busca de una cultura.

Etapas culturales y humanas

“En esta etapa toda la organización está involucrada en mayor o menor medida”. (Arévalo y Jáen, 2018, p. 31) Ya se encuentran en una integración de políticas,

procedimientos y planificaciones que buscan la formación y capacidades de una responsabilidad compartida para la SSO. Esto incluye también, un plan de comunicación preventiva y gestiones que permitan un cumplimiento digno de los protocolos a seguir.

“La cultura de la seguridad de una organización es un proceso evolutivo que avanza desde un estado patológico y de inseguridad hacia un estado generativo y seguro, donde las organizaciones atraviesan distintas etapas”. Hudson (2001, como se citó en Martínez y Cremades, 2012, p. 38) El estado patológico y de inseguridad es la base para detectar las necesidades que existen y que el personal pueda comprender la importancia que esto tiene. Con esto se llega a un compromiso por el cambio para encaminarse al estado generativo y seguro que es la cultura de salud y seguridad que se espera vivir.

Las tres etapas que se proponen son importantes para una cultura de en SSO favorable, que esté enfocado en el personal y sus acciones en el diario vivir; sin embargo, el éxito de esto depende del involucramiento que exista desde todos los niveles de la organización, ya que como se detalla en la etapa tres, esto debe considerarse desde la estrategia general de la empresa. Sin importar el tipo de involucramiento o procesos que se llevarán a cabo en cada nivel, es de relevancia que cada involucrado tenga conocimiento del rol que jugará para que sea garantizado el éxito cultural. Para la presente investigación, se tomó en cuenta esta última teoría de Hudson como base importante para la preparación de los instrumentos, así como el análisis y descripción de los resultados para cada etapa e intervención y para las conclusiones y recomendaciones que se plantearon.

Capítulo 3

Estrategia Metodológica de Investigación

3.1. Diseño de la Investigación

Por su objeto de estudio la investigación tuvo un diseño cuantitativo descriptivo que ayudó a obtener los resultados. Fue importante conocer sus características para comprender el porqué de la elección de este método, distinguido principalmente por su paradigma positivista. Este tipo de paradigma utiliza instrumentos con enfoque matemático y por ende, inmersión en ciencias naturales.

Este enfoque se encuentra basado en el paradigma positivista, donde lo que interesa es la medición y la cuantificación, puesto que a través de la medición se pueden obtener tendencias, plantear nuevas hipótesis y de esa manera construir teorías. (Arispe et. Al 2020, p. 58)

La realidad social para la investigación fue la cultura enfocada en la salud y seguridad ocupacional, a través de técnicas de medición que permitieron lograr los objetivos trazados. La intención principal era describir y analizar los resultados y cumplir con el estricto procedimiento que propone la investigación cuantitativa. Tanto el método cuantitativo como cualitativo tienen sus propias técnicas e instrumentos que ayudan con el objetivo, en el caso del primero, deberá utilizar los adecuados que sean de apoyo para que la realidad no solamente deba ser observada, sino descrita.

Según Boudon (1998, citado en Bravo 2021) “La comprensión en el sentido weberiano supone que el observador pueda ponerse en el lugar del que actúa, pero de ningún modo implica que la subjetividad del segundo sea evidente para el primero...”. Se debe mantener consiente no caer en la subjetividad, por ser una de las ventajas del método. Lo principal a evaluar en la objetividad no es la percepción del

individuo que se sitúa lo más cerca posible del sujeto de análisis con la intención de ver la realidad social.

Para la autora de la presente investigación, la diferencia principal entre el método cuantitativo del cualitativo es el análisis de los datos. El objeto de análisis fueron las variables seleccionadas para llevar a cabo la investigación. Lo principal de la presente investigación fue indagar en la cultura SSO que tiene la empresa, para ello, fue importante cuantificar, describir y analizar. Por esto, se consideró una estructura lógica del proceso y al mismo tiempo, una rigurosa elección de los instrumentos a utilizar.

En la indagación cuantitativa se busca conocer o capturar la realidad externa o fenómeno estudiado tal y como es, o al menos, aproximarse lo mejor posible a ello. Nuestras suposiciones deben ajustarse a dicha realidad y no al revés, si no coinciden, lo que tenemos que cambiar son las suposiciones o hipótesis. (Hernández y Mendoza, 2018, p. 7)

Con la investigación cuantitativa descriptiva tipo transversal se consideró que los datos se recaban en un único momento, resultados con los cuales se lograron describir características de la empresa. Se cumplió con el proceso riguroso y estructurado con las fases que esto implica: teórica, hipótesis, producción de los datos, análisis de los datos y resultados. Con el objetivo de cumplir al 100 % con lo solicitado del proceso.

3.2. Sujetos

Es un proyecto de construcción ubicado en el centro de Chimaltenango, uno de los veintidós departamentos de Guatemala que se encuentra situado en la región Central del país. Este proyecto cuenta con área recreativa, las viviendas de los arrendatarios y el área para los trabajadores, que se encuentran en la parte trasera del complejo, en lo que ellos llaman “campamento” para tener las instalaciones

operativas con las condiciones necesarias para laborar. Entre esas áreas se encuentran: oficina principal, bodega, baños, área de descanso y comida, ingreso, parqueo y campo abierto para realizar las tareas asignadas de su giro de negocio.

La población total de la empresa es de 90 colaboradores, dentro de los que oscilan entre diecinueve a cuarenta y ocho años, el promedio de permanencia es de tres años de laborar para la empresa. Los puestos de trabajo que tienen actualmente son: emplacadores, tabla yeso, carpintero, auxiliar de albañil, albañil, intendencia, maestro de obra, bodeguero y el arquitecto residente; cada uno de estos puestos con las tareas específicas. Confirman que el 98 % de su plantilla está representada por personal masculino, únicamente en el área de intendencia se cuenta con dos mujeres contratadas.

Por el giro de negocio, el horario laboral para todo el personal es de 7:00 a 15:00 horas con descanso el domingo, lo que permitió que todos estuvieran en la misma jornada laboral y la intervención no requirió jornadas distintas. Participaron 31 empleados de elección aleatoria sin criterio de inclusión. Esto no fue necesario, ya que como se menciona, es personal operativo que está involucrado con la Salud y Seguridad Ocupacional.

El departamento de recursos humanos está conformado por tres personas, que ocupan los siguientes puestos: secretaria, analista de reclutamiento y selección y jefe de personal. La edad de los integrantes del departamento es de veintitrés a veintiocho años. El promedio de permanencia en la empresa es de cuatro años y el departamento tiene planificación de crecimiento en 1 año.

Dos de los tres colaboradores son graduados a nivel universitario con título de psicología industrial y administración de empresas, la otra persona cuenta con un técnico universitario y próximo a culminar la carrera en psicología industrial. Para el instrumento que tuvo por objetivo este departamento, participaron la totalidad de integrantes. Para este, no se tuvo criterio de exclusión, el único requisito fue pertenecer al departamento de recursos humanos.

3.3. Descripción de principales técnicas a utilizar y los instrumentos

La técnica principal de apoyo fue el cuestionario. Corbetta (2007) indica que el entrevistador dispone de un texto escrito que reproduce la formulación exacta de las preguntas y para cada una de ellas, la lista de posibles respuestas. El entrevistado debe elegir una de las cinco posibles respuestas. Esta técnica fue de apoyo para cumplir el primer objetivo específico que estuvo enfocado en identificar la cultura organizacional actual en cuanto a la prevención y salud y por otro lado para cumplir el segundo objetivo específico que buscaba conocer el involucramiento del personal en el manual SSO y los protocolos establecidos para la actual cultura. Por esto fue dirigida al personal operativo, con las preguntas acerca de los temas de interés para recabar la información necesaria.

Como indica Corbetta (2007) “el objetivo de este es conocer la perspectiva del sujeto estudiado, comprender sus categorías mentales, sus percepciones y sentimientos, los motivos de sus actos”. (p. 344) Esto se logró con una guía de encuesta de elaboración propia, se tuvo como referencia la entrevista estructurada NOSACQ-50, la cual se desarrolló en 2003 como un instrumento que mide el clima de

seguridad en las organizaciones. El cuestionario está basado en la teoría de etapas de Hudson mencionada en el marco teórico de la presente investigación.

La primera parte cuenta con veintidós elementos que evalúa la percepción que tienen los entrevistados de los gerentes y supervisores de la empresa respecto a la seguridad, así como políticas, procedimientos y las prácticas en cuanto a la gestión. La segunda parte, con veintiocho preguntas que evalúan cómo perciben que todos los empleados llevan a cabo el trabajo de manera segura. Jaimes y Vargas (2019) determinan que el cuestionario puede utilizarse en su totalidad o se puede adaptar para estudios específicos que usan dimensiones individuales o de carácter grupal. Para la presente investigación únicamente se tomó como referencia estas preguntas para crear el instrumento propio, quedó una encuesta de 19 elementos, en los cuales no se incluye literalmente ninguna de las preguntas del cuestionario mencionado, solamente se analizaron las categorías para tener las propias.

Está subdividida en seis categorías: (1) conocimientos de protocolos SSO con los primeros tres incisos, (2) conocimiento de EPP el inciso cuatro y cinco, (3) compromiso del personal para la prevención y salud que evaluó del inciso seis al nueve, (4) compromiso de la empresa para la prevención y salud representado en los incisos diez al catorce, (5) causa e impacto de accidentes internos del inciso quince y dieciséis y (6) por último, la información interna de SSO con los incisos diecisiete al diecinueve. Fue valorado con la escala de Likert, con las siguientes posibles respuestas: Muy de acuerdo, de acuerdo, en desacuerdo y muy en desacuerdo, las puntuaciones desde 4 hasta 1 respectivamente.

Para la validación de este cuestionario se sometió al juicio de expertos especializados en gestión del talento humano e investigaciones científicas, quienes dieron su opinión objetiva sobre el cuestionario elaborado por la autora y realizaron las correcciones pertinentes tanto de redacción como uso para aprobación final. Es importante recalcar que para este tipo de instrumento Corbetta (2007) “garantiza la estandarización de información recopilada necesaria en el contexto de la justificación, en parte esa apertura hacia lo desconocido e imprevisto que se incluye en el contexto del descubrimiento” (p. 350). Por ello, fue importante que las preguntas estuvieran constituidas por palabras entendibles para el tipo de personas que está dirigido. Esto permitió que, al momento de la aplicación, la limitación expuesta de este instrumento por ser pregunta cerrada, el entrevistado debía tener una comprensión mucho mayor tanto para la pregunta como para las alternativas de respuesta que se le proponían. (Corbetta, 2007)

Como complemento, para ampliar los resultados y obtener la información necesaria para el objetivo general y el objetivo específico, enfocado en los procesos desde la gestión humana y organizacional para la cultura de prevención y salud y los procesos que llevan a cabo en la actualidad, se requirió el apoyo de un instrumento cualitativo, la guía de entrevista. Esta técnica Corbetta (2007) indica que es importante realizar las mismas preguntas a todos los entrevistados con la misma formulación y en el mismo orden. El objetivo es que el estímulo sea igual para todos. A pesar de ello, el entrevistado puede responder como desee y ampliar su respuesta según sea el caso, enfocados en la Salud y Seguridad Ocupacional desde la gestión humana, como sujetos objetivos los integrantes del departamento de recursos humanos.

Como indica Corbetta (2007) este tipo de técnica busca conocer la perspectiva de los entrevistados a través de la información que nos brinda donde demuestra sus ideas, sentimientos y actos. Esto se logró con la entrevista estructurada como instrumento y la guía de entrevista de creación propia. Para esa estructuración, se consideraron los siguientes cinco factores: (1) política SSO, (2) entidades gubernamentales, (3) inducción de personal, (4) capacitaciones y (5) comunicación interna.

Para llevarlo a cabo, se requirió el instrumento de guía de entrevista como base para indagar en los temas que se requiere y confirmar acerca de cada uno de ellos. Consta de 11 preguntas que se divide según las categorías antes mencionadas. El primer factor es el único que cuenta con tres preguntas, los siguientes cuatro factores están integrados por dos preguntas cada uno. Para esto se le añadió la revisión de las política y procedimientos que tiene la empresa en cuanto a la SSO, lo que también ayudó a indagar sobre el tipo de intervención y/o apoyo que brinda Gestión Humana a todo el personal operativo de los proyectos como el antes mencionado.

En la tabla 2 y 3 se detallan las categorías utilizadas para el cuestionario y la entrevista, con el objetivo de dar a conocer los indicadores que fueron considerados al evaluar cada uno de los instrumentos.

Tabla 2*Árbol de categorías de cuestionario para personal operativo*

Categorías	Subcategorías	Indicadores
Cultura de SSO	Protocolos de Salud y Seguridad Ocupacional	Conocimiento de los protocolos (Preguntas del 1 al 3, puntuación máxima de 12).
		Conocimiento de uso de protección personal (pregunta 4 y 5, puntuación máxima 8).
	Comportamiento del personal operativo y de la empresa en Salud y Seguridad Ocupacional	Nivel de compromiso del personal para la prevención y Salud. (Preguntas del 07 y 09, puntuación máxima 8).
		Detección de actos inseguros. (preguntas 06 y 08, puntuación máxima 8).
Riesgos Laborales	Accidentes internos	Nivel de compromiso de la empresa para la prevención y salud. (preguntas 10, 11 y 14, puntuación máxima 12).
	Comunicación Interna	Mantenimiento preventivo del equipo (preguntas 12 y 13, puntuación máxima 8).
		Causa e impacto de accidentes internos en el personal. (Preguntas 15 y 16, puntuación máxima 8).
		Medio de información interna.(Pregunta 19, puntuación máxima 4).
		Información constante de SSO. (pregunta 17 y 18, puntuación máxima 8).

Tabla 3*Árbol de Categorías Guía de entrevista con Gestión Humana y Organizacional*

Categorías	Subcategorías	Indicadores
		Política actualizada según giro de negocio. (Primeras 3 preguntas)
		Protocolos y procedimientos en cada área. (primeras 3 preguntas)
	Políticas y procedimientos	Detección de riesgos laborales. (Pregunta 3 y 4)
		Autorizaciones de parte de las entidades gubernamentales. (Preguntas 4 y 5)
Manual de Salud y Seguridad Ocupacional	Entidades Gubernamentales Involucradas	Actualizaciones de plan por COVID-19. (Pregunta 3 y 4) Señalizaciones actualizadas según autorizaciones. (Pregunta 5)
	Inducción de Personal	Personal informado de los riesgos laborales, EPP y SSO desde su ingreso a la empresa. (Pregunta 6 y 7)
		Planificación de capacitación en SSO. (Pregunta 8) Capacitaciones con información de SSO actualizada. (Pregunta 9)
	Capacitación	Instructores con la formación adecuada. (Pregunta 9)
Intervenciones de Gestión de Recursos Humanos	Comunicación Interna	Personal con información de protocolos, políticas y procedimientos. (10 y 11)

3.4. Procedimiento de investigación

La presente investigación está basada en la ruta de investigación cuantitativa para el logro del resultado, con un apoyo de instrumento cualitativo. Por este motivo, los procedimientos realizados son basados en la investigación cuantitativa. Es necesario conocer cuáles son los pasos a seguir según el autor consultado para comprender el proceso de esta investigación. El desarrollo del presente trabajo tomo en cuenta estos pasos: idea, planteamiento del problema, revisión de la literatura y desarrollo del marco o perspectiva teórica, visualización del alcance del estudio, elaboración de hipótesis y definición de variables, desarrollo del diseño de investigación, definición y selección de la muestra, recolección de los datos, análisis de los datos y elaboración del reporte de resultados. (Hernández y Méndonza, 2018)

1. La autora planeó una idea según el contexto de gestión de talento humano y la problemática que enfatizó.
2. Se planteó el problema que se observaba en la empresa de construcción respecto a la SSO.
3. Al plantear la idea y reconocer la problemática, se procedió a investigar sobre el tema para obtener más información y lograr un conocimiento previo profundo del tema, que fuera de apoyo para crear un marco teórico pertinente que diera apertura a la presente investigación.
4. El alcance del estudio se definió descriptivo y se visualizaron las oportunidades que se tenían dentro de la empresa y el tipo de investigación que se podía implementar.

5. Por la investigación, no se requirió hipótesis, solamente objetivos de investigación y la definición de las variables, tanto conceptual como operacional y visualizar los indicadores para cada uno de ellos, de esta manera enlazarlo con los instrumentos creados.
6. El diseño de investigación se creó en conjunto con los instrumentos, para crear la encuesta y guía de recolección de datos de Gestión Humana, se procedió a visualizar la operacionalización que ya se tenía y de esta manera no perder los objetivos trazados.
7. La selección de la muestra fue sin factores de exclusión, se eligió al azar 30 colaboradores de la población total.
8. Las encuestas fueron aplicadas a través de una Tablet en Google Forms y la encuestadora fue la autora de la presente investigación. El primer día se encuestaron a 15 empleados y el segundo día a los últimos 16.
9. La descarga de los resultados fue realizada a través de la misma plataforma y elaborados a través de Excel.
10. Se hizo un análisis de estadística descriptiva para analizar los datos a través de frecuencias y gráficas, de esta manera una mejor presentación de resultados para la investigación.
11. Se realizaron las conclusiones y recomendaciones pertinentes para la empresa, según los resultados obtenidos y analizados.

3.5. Diseño y metodología del análisis de la información recabada ***Frecuencias, gráficas y porcentaje***

Se aplicó el análisis del contenido por medio de frecuencias, gráficas y porcentajes que son los resultados que se obtuvieron con la encuesta de escala Likert. Para los resultados de la entrevista cualitativa, se procedió a hacer una tabla con las respuestas correspondientes y analizar las coincidencias o inconsistencias. Se procesaron los datos a través de Excel, ya que la encuesta de personal operativo se hizo con Google Forms para que su descarga fuera de mayor facilidad, la del personal de Gestión Humana se realizó directamente en el Excel para tabular datos, al finalizar las entrevistas.

Se codificaron las respuestas en una matriz de datos realizada en Excel, que permitió conocer cada una de las categorías. Para Hernández y Mendoza (2018) una codificación se utiliza con intención de comenzar a revelar significados potenciales y desarrollar ideas, conceptos e hipótesis. La encuesta se analizó a través de las medidas de tendencia central y medidas de dispersión utilizadas en la investigación cuantitativa descriptiva: la media, mediana y moda, la desviación estándar y varianza de la muestra.

Para ambos resultados se utilizó Excel, ya que como Hernández y Mendoza (2018) indicaron, permite analizar y compartir información para comprobar con mayor facilidad los resultados obtenidos. Por el tipo de investigación, que es descriptiva, se realizó un análisis por cada variable con una distribución de frecuencias que Hernández y Mendoza (2018), reconocen como un conjunto de puntuaciones respecto de la variable ordenada en sus respectivas categorías. Asimismo, se procedió a

realizar tablas con las categorías, códigos y frecuencias, que fueran de apoyo para comprender los resultados y posteriormente describirlos.

Capítulo 4

Resultados del Trabajo de Campo

4.1. Encuesta para Personal Operativo / Cultura SSO

Para comprender los resultados de la encuesta de elaboración propia para evaluar los distintos aspectos de la cultura de salud y seguridad ocupacional, se requiere conocer sus dimensiones y valoración dada. Fue una encuesta de escala Likert de respuestas graduales y el tipo de respuestas fueron: Totalmente en desacuerdo con 1 punto, en desacuerdo 2 puntos, de acuerdo 3 puntos y totalmente de acuerdo 4 puntos. Los resultados por encuestado y pregunta, para ser una puntuación considerada positiva, debe ser superior a la media, por ello, se evalúan los resultados por categorías y por pregunta, para observar las respuestas obtenidas en cada una de ellas.

La encuesta está dividida por seis categorías, las cuales cuentan con distintas preguntas para indagar en el tema respectivo; por lo tanto, cada uno de ellos cuenta con una puntuación total. En la Tabla 4 se muestran los resultados divididos por cada categoría de este instrumento. Como se observa, la encuesta tuvo como resultado un porcentaje que se requiere analizar. A pesar de estar por arriba de una media, no es un puntaje alto como se esperaría para confirmar que existe una cultura predominante en la SSO. Para que se considere una cultura predominante se debió reflejar arriba del 80 %.

Tabla 4*División de la encuesta cultura SSO para personal operativo puntaje total vrs real*

Categorías	Cantidad de preguntas	Puntaje total encuesta	Puntaje real	Alcance
Conocimiento de protocolos SSO	3	372	273	73.39%
Conocimiento EPP	2	248	185	74.60%
Compromiso del personal para la prevención y salud	4	496	366	73.79%
Compromiso de la empresa para la prevención y salud	5	620	458	73.87%
Causa e Impacto de accidentes internos	3	372	266	71.51%
Información Interna SSO	3	372	284	76.34%
TOTAL	20	2480	1832	73.87%

Todos los datos recogidos a través de la encuesta y entrevista fueron realizados confidencialmente, por ello solo se muestran los datos generales de los encuestados. Por el giro de negocio de la empresa, que pertenecen al área de construcción, es muy común que predomine el género masculino en su población y que el promedio de edad sea de jóvenes adultos. Todo el personal encuestado como se observará en la figura 1, 2 y 3, pertenece al área operativa y albañiles de distintas áreas. Los datos de la

encuesta para la cultura de SSO en el personal operativo, se analizan por categorías para la comprensión total de la misma.

Figura 1

Género de los encuestados

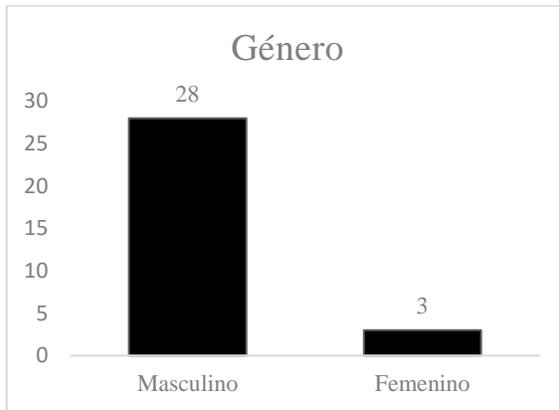


Figura 2

Rango de edad

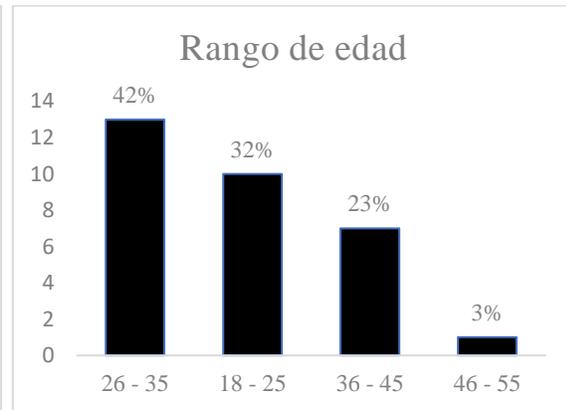
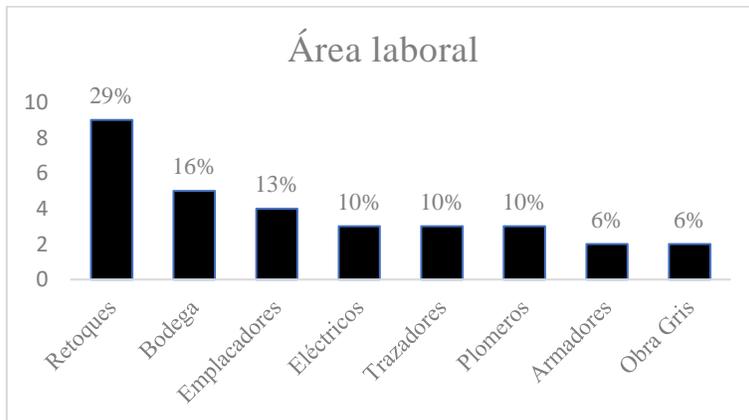


Figura 3

Área Laboral



Es importante conocer los resultados que se obtuvieron de esta encuesta, a través de la Tabla 5 que muestra la frecuencia y porcentajes de estos. La primera categoría, tiene un resultado favorable; sin embargo, un alto porcentaje de los encuestados indican no conocer al comité interno de SSO. Este dato lo que indica es

que probablemente algunos lo conozcan o han escuchado de este, pero no se puede confirmar que todo el personal esté informado del mismo.

Tabla 5

Frecuencias y porcentajes de resultados encuesta

Preguntas de la encuesta	Muy De acuerdo	%	De Acuerdo	%	En Desacuerdo	%	Muy en desacuerdo	%
Desde que ingresé a la empresa me capacitaron para conocer los protocolos de Salud y Seguridad Ocupacional en mi área	2	6	24	77	4	13	1	3
Durante la pandemia COVID-19 me han capacitado para conocer los protocolos que debo cumplir.	5	16	24	77	1	3	1	3
Conozco el Comité de Salud y Seguridad Ocupacional que existe en la empresa.	5	16	18	58	7	23	1	3
Conozco el Equipo de Protección Personal que debo utilizar.	7	23	21	68	3	10	0	0
La empresa me facilita el uso de Equipo de Protección Personal y le da el mantenimiento correctivo correspondiente.	3	1	21	68	6	19	1	3

Preguntas de la encuesta	Muy De acuerdo	%	De Acuerdo	%	En Desacuerdo	%	Muy en desacuerdo	%
Diariamente tengo el cuidado necesario para que no ocurran accidentes internos y me preocupo porque mis compañeros hagan lo mismo.	3	10	21	68	7	23	0	0
Considero que la prevención de accidentes y enfermedades en mi área de trabajo la logramos todos juntos.	3	10	23	74	4	13	1	3
Nos preocupamos e informamos inmediatamente al observar un acto inseguro.	5	16	21	68	4	13	1	3
Acepto como responsabilidad informar a mis superiores y/o encargados de salud y seguridad ocupacional al ver un equipo en mal estado.	6	19	21	68	4	13	0	0
Durante el último año me han capacitado en Salud y Seguridad Ocupacional.	1	3	26	84	4	13	0	0
Constantemente realizan supervisiones a los materiales y equipo para detectar anomalías y brindan mantenimiento preventivo	3	10	24	77	3	10	1	3

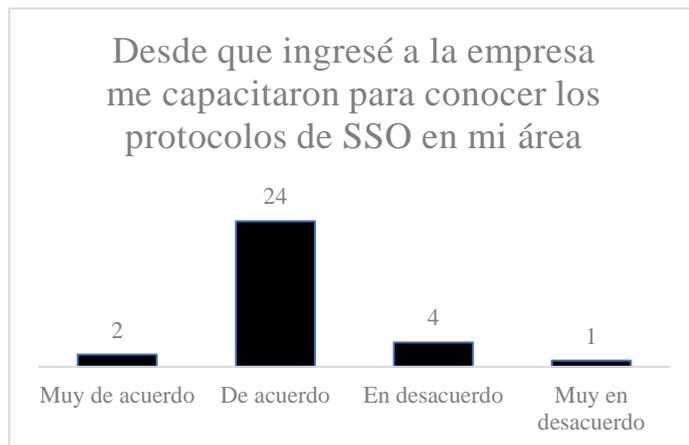
Preguntas de la encuesta	Muy De acuerdo	%	De Acuerdo	%	En Desacuerdo	%	Muy en desacuerdo	%
Cuando ha habido accidentes internos la empresa se ha encargado de dar solución para que no ocurra nuevamente.	5	16	19	61	7	23	0	0
Me supervisan constantemente y me brindan retroalimentación de mis acciones en Salud y Seguridad Ocupacional.	4	13	21	68	6	19	0	0
La empresa me motiva constantemente a realizar mis actividades con precaución.	5	16	23	74	3	10	0	0
En los últimos meses han ocurrido accidentes por falta de cumplimiento de los protocolos.	0	0	19	61	9	29	3	10
Después ocurre un accidente interno, la empresa se encarga de realizar una investigación.	4	13	23	74	4	13	0	0
La empresa se preocupa por buscar soluciones y no culpables al momento de un accidente interno.	5	16	23	74	3	10	0	0

Preguntas de la encuesta	Muy De acuerdo	%	De Acuerdo	%	En Desacuerdo	%	Muy en desacuerdo	%
La empresa nos involucra en las políticas y procedimientos de Salud y Seguridad Ocupacional.	1	3%	28	90%	2	6%	0	0%
La empresa cuenta con una vía de comunicación para actualizarnos constantemente en los temas que se requieren.	3	10%	27	87%	1	3%	0	0%
TOTAL	75	12%	452	73%	83	13%	10	2%

Esto está relacionado con la primera pregunta, que resulta relevante evaluar sus resultados, visualizados en la Figura 4 que está a continuación. Como se podrá observar algunos empleados no tuvieron una inducción para conocer estos protocolos. Eso está relacionado a que aún no conocen todo lo necesario o lo relevante de la SSO que maneja la empresa, que son las mismas personas que probablemente estén en desacuerdo con los diversos puntos sobre el tema. A pesar de ello, el conocimiento del EPP que está relacionado con los protocolos, si confirman que es de su conocimiento, probablemente sea el personal de mayor trayectoria en la empresa, ya que por los resultados de la Figura 4, se confirma no han recibido dicha información.

Figura 4

Primera pregunta de categoría conocimiento de protocolos SSO



Aunque haya empleados que conozcan del EPP, que en este caso es la mayoría, no se debe dejar de lado que hay algunos que no lo conocen. Esto es preocupante, ya que se conoce que realizan funciones de alto riesgo para lo cual requieren el uso del mismo. Tiene relación con que la empresa no les facilite el equipo y no le brinde mantenimiento correctivo.

Si no cuentan con este equipo, no podrán prevenir los riesgos que han evaluado y que están expuestos en su día a día. Así mismo, reflejan no preocuparse al observar un acto inseguro de alguno de sus compañeros. Dentro de esta categoría de compromiso del personal, es alarmante que el promedio sea de 68 %, lo que se considera una falta de involucramiento de su parte para la prevención.

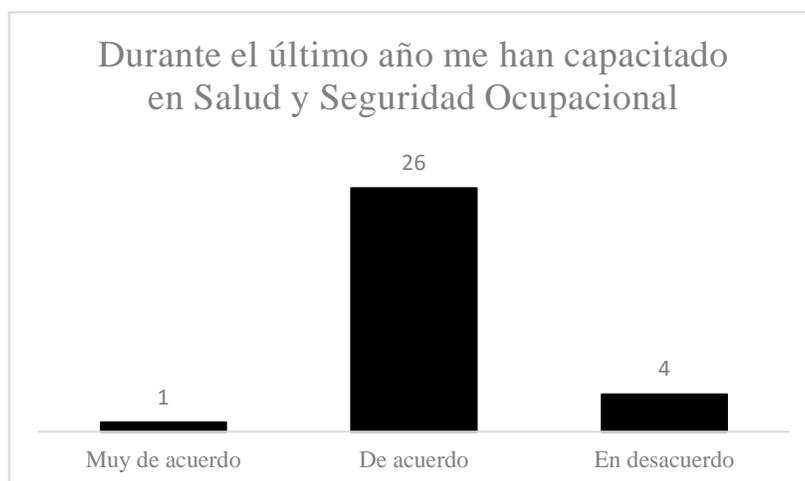
Al ver estos resultados, se esperaría que el compromiso de la empresa también lo consideren en un promedio igual o más bajo y que de este se derive su comportamiento. Los resultados, a pesar de eso, están unos puntos más favorables de lo esperado. Aunque no es por mucho, por lo que si se puede analizar que su

comportamiento esté relacionado con la percepción que tienen del involucramiento de la empresa.

Continúan con predominar el mismo rango de personas en desacuerdo, como se muestra en la Figura 5 a continuación, pero es importante notar que ninguno está en total desacuerdo, por lo cual, existe la posibilidad que sí han recibido información de SSO que no determinan sea parte del tema. Al igual que en la Figura 4, tanto la inducción como la capacitación, aunque predominan los de acuerdo, por la importancia de estos protocolos todo el personal debería estar inclinado a las respuestas favorables. Si los resultados tuvieran esa orientación, se podría confirmar una ejecución adecuada del mismo, con impacto positivo en los empleados.

Figura 5

Primera pregunta de categoría Compromiso de la empresa para la SSO



El menor puntaje para esta categoría fue en la pregunta 13, ya que a su criterio la empresa no ha demostrado brindar soluciones al momento que ocurren accidentes dentro de la operación. Esa práctica ha causado que lo perciban como una falta de

importancia. Aunque se encuentra relacionado, se resalta que no han ocurrido accidentes en los últimos meses, esto pudo influir a que las personas por falta de accidentes hayan respondido negativamente sin conocer cómo actúa la empresa frente a tales hechos.

Esta excepción se puede considerar para el personal más reciente de la empresa. En las preguntas de la categoría de causa e impacto de accidentes internos se refleja el protocolo que cumple la empresa y/o el comité SSO al momento de un accidente. En este caso se realiza una investigación para conocer los hechos, no los culpables y buscar soluciones futuras. Como parte de estos protocolos, debe considerarse lo que conlleva la pandemia por COVID-19, que continúa presente en el país, para conocer cómo lo ha afrontado la empresa. Es interesante que estos resultados están muy orientados a la satisfacción con muy de acuerdo y de acuerdo, en cuanto al conocimiento de los nuevos protocolos y la capacitación que les han brindado para el conocimiento de los mismos.

Consideran que la empresa los ha involucrado al respecto y también en las políticas y procedimientos de la SSO en general a través de una constante comunicación de lo que se requiera actualizar. Puede observarse que predomina el de acuerdo en la encuesta. A pesar de tener un promedio considerado favorable, se debe poner atención a las categorías que se encuentran con mayor brecha, esto ayudará a detectar las falencias y áreas de oportunidad para mejorar la cultura.

Esa comunicación que se menciona, no cumple con los requisitos mínimos para ser una interacción que tenga gestión humana con el personal operativo o viceversa. Eso relacionado a temas generales; sin embargo, en temas de COVID-19, se ha hecho

a través del supervisor SSO encargado de implementar los protocolos. Se considera que a pesar de no tener una vía de comunicación directa, ante situaciones cambiantes y urgentes, logran trasladar lo importante al personal objetivo.

En la Tabla 6 presentada a continuación, que está relacionada con la Tabla 4, podemos observar los porcentajes que aporta cada categoría así como la brecha a cerrar en cada una de estas. La que requiere mayor atención es la del compromiso de la empresa y el compromiso del personal, que como se analizó anteriormente, están relacionadas una con la otra. De la percepción que tienen los empleados de la empresa, se relaciona la actitud y compromiso que ellos demuestran en la SSO; sin embargo, cada una de las categorías tuvo sus resultados en desacuerdo, que aportan al puntaje total que se resalta de la presente tabla.

Tabla 6

Alcance de resultados por categorías

Categorías	Puntaje total encuesta	Puntaje encuestados	Porcentaje que aporta	Porcentaje encuestados	Brecha
Conocimiento de protocolos SSO	372	273	15%	11%	4%
Conocimiento EPP	248	185	10%	7%	3%
Compromiso del personal para la prevención y salud.	496	366	20%	15%	5%
Compromiso de la empresa para la prevención y salud.	620	458	25%	18%	7%
Información Interna SSO	372	284	15%	11%	4%
TOTAL	2480	1832	100%	73.87%	26.13%

El resultado de la cultura SSO para la presente investigación se encuentra a nivel medio con necesidad de mejora. Como se analiza al utilizar la Tabla 7, lo que demuestra un resultado de 73.87 % es levemente arriba del mínimo para este rango. Con esto se confirma que se requiere una mejora constante en todas las categorías evaluadas de la encuesta. Cada una de ellas muestra el tipo de intervención que se requiere para reforzarlos estratégicamente.

Tabla 7

Criterio de evaluación encuesta cultura SSO

Criterio de Evaluación	
Rango	Resultado Cultura
86 - 100	Alto/ mantenimiento de la cultura.
71 -85	Medio/necesidad de mejora
70 ó menor	Bajo/ intervención inmediata

Para tener un panorama más amplio y analizar con más información esta cultura, es necesario evaluar los resultados obtenidos de la entrevista realizada con el departamento de recursos humanos. Tenía por objetivo indagar en los procesos que están enfocados en la gestión humana y organizacional en cuanto a la salud y seguridad ocupacional analizada en la presente investigación. Esos procesos se visualizan en distintas categorías al igual que el área operativa.

4.2. Entrevista para Gestión Humana y Organizacional

En la entrevista se consideraron cinco categorías y por cada una de ellas, preguntas relacionadas que ampliarán la información requerida. En la Tabla 8 que se presenta a continuación, se podrá observar una síntesis de la entrevista que considera las categorías creadas para dicho instrumento. Fueron entrevistadas las tres personas del área de gestión humana y organizacional.

Tabla 8

Entrevista de gestión de recursos humanos en salud y seguridad ocupacional

Pregunta	Síntesis de las respuestas
Política SSO	
¿Qué factores consideran en la política SSO que tienen en la empresa?	La mayoría indican que se consideran orden y limpieza, EPP y la matriz de riesgos. El personal de menos tiempo no conoce la política en su totalidad
¿Qué tipo de documentos entregan al empleado como comprobante de su conocimiento de la política y factores mencionados?	El encargado de SSO les hace llegar una "nota" "hoja" que debe firmar el nuevo empleado como "comprobante" que le brindaron una charla.
Con la pandemia COVID-19 ¿qué tipo de protocolos han implementado para la prevención de la misma?	Indican que si hubieron varias implementaciones, todos coinciden en las más usuales que solicitaban de parte del gobierno y que eran generales: utilizar la mascarilla, toma de temperatura, desinfección de áreas con amonio, distanciamiento social, información general de los síntomas que se tenían para poder detectarlo, alcohol en gel para todos. Si un empleado tenía síntomas los envían al IGSS para el seguimiento.

Pregunta	Síntesis de las respuestas
----------	----------------------------

Entidades Gubernamentales

<p>¿Con qué tipo de documentos autorizados por el MINTRAB e IGSS respecto a la SSO cuenta la empresa?</p>	<p>Cuentan con el libro de actas autorizado, Comité y monitor registrado por las entidades, protocolos internos de parte de la cámara de construcción para evaluar riesgos, plan de SSO y capacitación de monitores en primeros auxilios.</p>
<p>En los documentos autorizados por las entidades, ¿qué factores se han considerado de la SSO?</p>	<p>Coinciden en la evaluación de riesgos y el EPP a utilizar según las funciones del personal, riesgos ambientales y uso del botiquín.</p>

Inducciones de Personal

<p>En las inducciones del personal ¿qué tipo de información acerca de SSO brindan y a través de qué medio?</p>	<p>El encargado de SSO les da la charla sobre normas generales del proyecto, convivencia interna, EPP y presentación del personal. Ahora implementaron también protocolos sanitarios por covid. Indican que el orden y la limpieza también lo refuerzan al ingreso.</p>
<p>¿Cómo enseñan al personal el uso del EPP en sus áreas?</p>	<p>La mayoría coincide que el de SSO les muestra cómo colocarlo si no tienen experiencia, si ya la tienen, únicamente les muestra qué equipo utilizarán o incluso, sus compañeros de trabajo.</p>

Capacitaciones de Personal

<p>Comente sobre la planificación anual de capacitación en aspectos relacionales a SSO.</p>	<p>La mayoría indica que no cuentan con una planificación de capacitación en aspectos SSO, solamente temas generales que se encarga la persona de SSO del proyecto.</p>
<p>En los últimos 6 meses ¿qué tipo de capacitaciones han brindado y cómo comprueban el aprendizaje?</p>	<p>El encargado de SSO brinda charlas cortas sobre uso de extintores, como temas generales, sin embargo, no tienen conocimiento de los temas que les imparten durante el año o los últimos impartidos. El aprendizaje únicamente se encargan que nadie tenga dudas durante la charla.</p>

Pregunta	Síntesis de las respuestas
----------	----------------------------

Comunicación Interna

¿Cuál es la vía de comunicación con el personal sobre aspecto de la SSO para actualizaciones? ¿Por qué eligieron esa vía?	Todos indican que es a través del arquitecto residente que se le brinda la información para que él pueda trasladarlos a todo el personal del proyecto, a través de jefes de área o supervisores que se encargan de informar a los demás. Para el comité, indican que tiene reuniones cada cierto tiempo donde se informan del tema vía oral.
¿Cómo comprueban que la información que requieren dar a conocer al personal efectivamente lo reciban?	Actualmente mencionan no contar con método establecido, uno de ellos hace mención que con el tiempo consultan con el jefe de grupo si transmitió lo solicitado y deben confiar en su respuesta o cuando se presentan a obra consultan con el personal para confirmar que estén informados, sin embargo, visitan obra solo 2 veces al año.

La primera persona entrevistada no pudo aportar datos muy relevantes en la mayoría de preguntas, incluso en la primera indicó “entré hace 8 meses a la empresa y no conozco toda la política”, derivado de esto la mayor parte de sus respuestas fueron cortas y sin mayor detalle. Los otros dos, tenían mayor conocimiento del tema y aportaron un poco más de información, que fue la adecuada para lo que se investigó. Fue necesario confirmar en varias ocasiones que era una entrevista confidencial para que pudieran aportar datos más valiosos sin miedo a represalias.

La empresa cuenta con una política SSO que cumple con los requisitos legales según el MINTRAB. Los factores que coinciden en las respuestas de los entrevistados fueron diversos. La matriz de riesgos, equipo de protección personal y capacitación eran los factores de mayor relevancia y conocimiento para ellos. En esta intervención, el tercer entrevistado, con un poco más de experiencia dentro de la empresa amplió un poco más dicha información, agregó el riesgo ambiental y ergonómico en el que se encuentran los empleados y lo fundamental que es el orden y la limpieza en las áreas.

Para comprobar si trasladan la información de la política a todo el personal se confirma que al ingreso del personal brindan información de la SSO; sin embargo, no comentan la totalidad de la política. Aunque el primer entrevistado indica que no se les brinda nada, los otros dos dan a conocer que reciben una charla introductoria, sin dejar un comprobante como tal, más que un “codito” que firma de recibir la introducción del tema. Esto indica que cuentan con una política SSO interna que les permite conocer factores de riesgo de cada puesto y generalidades del tema; sin embargo, no cuentan con una estrategia o proceso que les permita informar a todo el personal de esto.

Como parte de las actualizaciones y/o implementaciones constantes que se debe tener en el tema según las eventualidades, se consultó por los protocolos implementados frente a la pandemia por COVID-19, se obtuvieron respuestas favorables y amplías del mismo. Para poder seguir en labores durante ese tiempo, tuvieron que implementar varios protocolos. Mencionaron los más importantes; alfombra con amonio cuaternario para el ingreso del personal, toma de temperatura diaria, entrega de mascarillas, fumigación con amonio cuaternario por las tardes, reducción de aforo en el área de comedor y bodega, charlas del comportamiento del virus y desinfección constante de manos. Los tres coinciden con la información brindada, que ha sido un tema álgido en la empresa por los costos que ha representado.

Agregaron un dato relevante durante la tercera entrevista del protocolo a cumplir. Si un empleado presenta temperatura mayor de 38 grados, para poder reincorporarse deberá presentar una constancia médica para comprobar el motivo de su síntoma y

descartar así el COVID-19, de esta manera evitar más contagios. A pesar de que la información de la política no ha sido de conocimiento general del personal, los protocolos implementados por COVID-19 tuvieron un impacto en todos los empleados debido a las exigencias de parte del gobierno por detener los contagios. Al implementar esos protocolos, se vieron implicados todos para el cumplimiento diario de los mismos.

La categoría de entidades gubernamentales está relacionada con la pregunta 1 y 3, donde coinciden que el manual SSO que incluye la política está avalado por el MINTRAB y fue elaborado por un doctor autorizado por la misma entidad y que tomó en cuenta todos los factores que mencionan. Como respaldo legal, adicional al plan de SSO autorizado, cuentan con un libro de actas avalado por el MINTRAB en el cual llevan la información correspondiente a este tema. Este libro es utilizado y está bajo resguardo del proyecto, lo que deja al margen de la información al departamento de recursos humanos.

De parte del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS) cuentan con la certificación de monitor capacitado en primeros auxilios, lo que les da un respaldo para las atribuciones del comité. Adicional, uno de los entrevistados menciona que cumplen con protocolos inscritos en la Cámara de Construcción, en relación a los riesgos que competen a los proveedores como el uso de EPP. Con esta información se confirma que cuentan con las autorizaciones vigentes de parte de las entidades gubernamentales que están involucradas en el tema de SSO, como los mencionados: MINTRAB, IGSS y Cámara de Construcción. Cada una bajo sus criterios; sin embargo, evalúa el mismo manual.

A pesar que cuentan con información rigurosa y cuentan con los respaldos necesarios, dentro de sus gestiones no cuentan con procesos estructurados para dar a conocer este tema de suma importancia. No cuentan con una planificación y ejecución formal para la inducción del personal de nuevo ingreso y por ende, tampoco tienen un registro que les ayude a confirmar que todos han cumplido con este proceso. Por los riesgos que implican los puestos el encargado de Salud y Seguridad Ocupacional les brinda información general para que conozca los lineamientos y el comportamiento esperado dentro de la empresa.

Esto confirma y está relacionado con la pregunta 2, lo que indica que no cuentan con un documento formal que firme el empleado como comprobante de su conocimiento de la política y procedimientos de SSO, charla que recibe durante su primera semana en la empresa y que la consideran su inducción. Como parte de la misma, hace un recorrido por las áreas, el cual está a cargo de un compañero de su mismo equipo o por el de salud y seguridad ocupacional. Este recorrido es parte de conocer la infraestructura como tal, donde le muestran la bodega y el equipo de protección personal que deberá utilizar para sus funciones.

Se basan mucho en la experiencia que el nuevo integrante posea al momento de su ingreso, ya que si cuenta con la experiencia en el uso de EPP, no se toman el tiempo para brindarle una demostración, solamente una explicación en general. De lo contrario, si la persona no cuenta con experiencia, el encargado de seguridad le brinda información del uso y una demostración para el uso adecuado. En general, es una información orientada a llenar un requisito más que para cumplir con un lineamiento estructurado que se conozca el beneficio que conlleva.

Es de reconocer que aunque no cuentan con una inducción de personal planificada y estructurada, consideran un tiempo para una introducción a la empresa y específica de SSO, aunque es en modo de resumen o de resaltar lo más importante, el EPP es considerado uno de los primeros puntos a abordar para los nuevos ingresos. La inducción no es enfocada en la estrategia de la empresa o su filosofía, únicamente consideran los lineamientos generales y las tareas del puesto a ocupar, lo cual deja a un lado lo importante de la inducción.

Como lo indica Castillo (2013) “proporciona información general sobre la rutina laboral diaria, su historia, sus propósitos, políticas, procedimientos, reglas, sus operaciones, productos o servicios, entre otros aspectos de interés para la organización” (p. 31). Estos aspectos de interés incluye toda la información pertinente a la SSO que son de suma importancia para una empresa de construcción. Así mismo, no cuenta con una planificación anual de capacitaciones en temas relacionados a SSO y ha sido delegado para el encargado del proyecto de esa área. El lineamiento general que tienen o requisito, es brindar al menos dos charlas a la semana con duración de 5 minutos; quiere decir que los capacitan por 10 minutos a la semana; sin embargo, estos temas no lo decide el departamento de gestión humana ni es de su conocimiento.

Hay inconsistencia en una de las respuestas, ya que uno de ellos indica que si saben qué temas imparten, aunque solo menciona el manejo de químicos, simulación de evacuación y de incendios. De esta información no se tiene un comprobante en oficinas que les ayude a respaldar los pequeños espacios que han tenido con el personal. Todos los entrevistados coinciden que el capacitador es la persona

encargada de SSO, lleva un listado de asistencia para entregarle al residente de la obra, por lo cual ellos no tienen acceso a la información de forma inmediata.

Derivado de esta falta de información de las capacitaciones, tampoco cuentan con un método para comprobar el aprendizaje, asumen que al finalizar el tema confirman que no haya dudas. Una capacitación para que tenga impacto no debe ser tomado a la ligera, lo indica Chiavenato (2009) este proceso es educativo y para que tenga la implementación adecuada debe ser sistemática y organizada, solo de esta manera se logrará que el personal logre desarrollar las competencias que son requeridas para llevar a cabo sus funciones. Claramente se habla de una organización para su cumplimiento.

Aunque no cumplan con este proceso, se debe resaltar que contar con una persona certificada en SSO para impartir la información del tema es una ventaja. Es la persona designada idealmente para dar la información adecuada y ejemplifica de la mejor manera ante un suceso real. Al tener a este encargado les permite confiar que la información brindada será sustentada por un conocimiento técnico y verídico.

La última categoría, pero no menos importante, establece la comunicación interna, que es de suma importancia para llevar a cabo una cultura de SSO. Para que la información sea un impacto en los empleados debe existir una vía de comunicación; sin embargo, los entrevistados comentan que lo hacen por vía oral a través de los residentes de obra. Todos coinciden que se da la transmisión de información en cascada, quiere decir que de primer mano al residente, él a sus jefes y/o comité SSO (según información que aplique), ellos al resto del personal.

Su principal preocupación es la pérdida de tiempo que se puede dar si el residente le brinda la información a todos de primer instancia. Perciben que eso causaría parar la producción y consideran que hay información de rigurosa importancia que les puede tomar hasta una hora brindarla según sus comentarios. A pesar de ya tener un antecedente y visualización de estas circunstancias, no se ha realizado una propuesta para una mejora en el proceso.

Aunque la única solución no es juntar a todo el personal al mismo tiempo, no han considerado una comunicación escrita y directa con el personal para asegurarse de que reciban la información tal como es. Indican que su manera de evitar que llegue mal la información es confirmar que el residente comprenda lo que se requiere dar a conocer. Aunque después de esto, ya no pueden confirmar si el personal recibió la información como se esperaba o si su comprensión fue la adecuada.

En todas las entrevistas se confirma que no tienen cómo comprobar que la información si se llegue a todo el personal, pero la mayoría coincide que cuando tienen la oportunidad de estar en obra o hablar con el jefe, se intenta indagar si recibieron dicha información, al igual, solicitan que el jefe de grupo y el residente lo hagan con el grupo al azar para confirmarlo. En todas las categorías de la entrevista se tienen falencias para la gestión. No hay procesos definidos para llevar a cabo las actividades que se requieren dentro del tema de la SSO, a pesar de tener informes y/o manuales que los sustenten y sean su apoyo. Es importante tener claro que no basta con tener la teoría si no pueden llevarlo a la práctica e involucrar a su personal para el conocimiento.

4.3. Análisis de los dos instrumentos

Las preguntas 1, 3 y 4 de la encuesta están relacionadas con la segunda de la entrevista y la categoría de inducción de personal. El personal operativo predomina estar de acuerdo con una inducción que les da a conocer los protocolos de salud y seguridad ocupacional. Se debe analizar que existe un 9 % que está en desacuerdo y muy en desacuerdo, esto se puede analizar si se considera de primero que el personal de recursos humanos confirma no existe una inducción formal.

El personal que respondió positivamente, lo debe relacionar con la charla informativa de SSO que les brinda el encargado de seguridad laboral y que firman de conformidad. Uno de los entrevistados dijo: “es una hoja donde se le explica lo que se hace de SSO y firma de que recibió la charla introductoria, durante la primera semana de inicio de labores”. Por el momento en que la brindan, que son los primeros días de ingreso, el personal lo relaciona con una inducción; sin embargo, no tienen un lineamiento establecido para llevarlo a cabo.

Uno de los entrevistados respondió “Se lo da el de seguridad, la charla introductoria donde le habla de las normas generales del proyecto o sea como el comportamiento que se espera que tenga la persona dentro de la empresa y también le explica el área de trabajo, los compañeros que tiene y lo que hace, para que sepa el tipo de equipo personal que utiliza”, eso lleva a confirmar que se les enseña el uso de EPP, lo cual también es fundamental dentro de los protocolos SSO.

La pregunta 4 de parte del personal operativo confirma el dato que brinda recursos humanos, ya que el 90 % está de acuerdo que conocen el EPP, el 10 % restante es equivalente a 3 encuestados que pueden corresponder al área de intendencia que no cuentan con EPP debido a que sus funciones no lo requieren. Lo

alarmante es que en la siguiente pregunta, en la 4, se encuentran más personas en desacuerdo con que la empresa les facilita el uso de EPP y le brinda mantenimiento correctivo. Aunque conozcan el equipo que deben utilizar, no será útil si no cuentan con el equipo correspondiente, es únicamente tener la teoría pero no tener lo necesario para hacerlo en la práctica.

Esto perjudica el concepto que los empleados tienen del compromiso empresarial, al igual que las capacitaciones informales o charlas que se han impartido sin lograr un aprendizaje significativo. Como indicaron todos los integrantes de recursos humanos no se cuenta con una planificación de capacitación como tal, uno de ellos explica un poco más “hay días que se habla de incendios, hay días que se habla de manejo de químicos, otro día se forma una brigada y se les enseña a evaluar personas. El monitor de seguridad ocupacional es el que se encarga de dar estas charlas, tenemos una charla de 5 minutos 2 veces por semana que es obligatorio que todos asistan”.

Esto no puede considerarse capacitación ya que no cumple con requerimientos de planificación, aprendizaje significativo, tiempo prudente para trasladar la información relevante, entre otros mencionados por Chiavenato (2009) anteriormente. A pesar de esto, en la pregunta 10 de la encuesta, “durante el último año me han capacitado en SSO”, el personal operativo si considera como capacitaciones estas charlas expés que les imparten, se tiene únicamente un porcentaje muy bajo (3 %) en desacuerdo. Esto puede deberse a que es lo único que han recibido y a lo que se han acostumbrado escuchar como una capacitación.

Recursos humanos no se involucra directamente en estas capacitaciones, no tienen conocimiento de los temas que se imparten o de las dinámicas que utilizan al momento de la charla, inclusive confirman que no tienen un método para comprobar el aprendizaje de esto, según uno de ellos lo expuso: “nosotros confiamos y esperamos que si sean de SSO las charlas que están dando” indicó uno de los entrevistados para la novena pregunta. Así como han demostrado falta de involucramiento en algunos factores, se reconoce que frente a la pandemia COVID-19 han logrado un buen impacto en el personal, en la pregunta 2 de la encuesta que hace referencia a información de los protocolos que les han brindado de COVID-19, la mayoría está de acuerdo.

Esa pregunta se relaciona y complementa con la 3 de la entrevista, el equipo de recursos humanos fue una de las preguntas que respondió con mayor confianza y desenvolvimiento, coinciden que tuvieron que implementar todos los protocolos que solicitaban las entidades gubernamentales: alfombra de amonio cuaternario, toma de temperatura, restricción de aforo en áreas, desinfección de áreas y mascarillas. De estas implementaciones que se realizaron, todo el personal las conoce y recursos humanos ha continuado al reforzar la información con el residente de obra, así como les han brindado los materiales adecuados para la desinfección y cuidados.

A pesar de la buena gestión en cuanto a la implementación de protocolos COVID-19 y el involucramiento que recursos humanos ha tenido en el mismo, se reconoce que los demás factores de la SSO no están totalmente claros. Derivado de esto, no todo el personal está de acuerdo que la prevención de accidentes y enfermedades del área la logran todos como equipo, indicado en la pregunta 7 de la encuesta y en la

pregunta 6 que existe todavía un poco más el nivel de desacuerdo que en la 7, se da a notar que existen algunos empleados que aceptan no tener cuidado necesario para evitar accidentes internos y no preocuparse porque el equipo actúe de la misma manera.

La falta de compromiso de algunos empleados para este tipo de situaciones es evidente y el equipo de recursos humanos no tiene conocimiento de esto ya que no existe una relación directa con el personal operativo. Esta relación también se ve afectada por la información que recibe el personal de todos los protocolos o aspectos relacionados que se requieran. Aunque el 97 %, en la pregunta 20 de la encuesta, esté de acuerdo con que se tiene una vía de comunicación para actualizarlos y que los consideran al momento de cualquier información, no tienen conocimiento de donde la envían.

Recursos humanos aclara esta información en la pregunta 10 de la entrevista, ya que el medio de comunicación que utilizan es vía oral, a través de su residente de obra o encargado de SSO, lo que da pauta a una comunicación informal o interrumpida. Uno de ellos consideró el famoso teléfono descompuesto que hace referencia a que reciban la información tergiversada. Agregando a su respuesta: “Es casi imposible que pudiéramos darla a todos al mismo tiempo, pero para evitar ser teléfonos descompuestos, confirmamos varias veces que el residente haya entendido y le pedimos haga lo mismo con sus jefes”. Aunque lo considere un método de confirmación, no puede confirmarse que sea efectivo.

El personal operativo se caracterizan por ser agradecidos con la empresa por el trabajo que tienen; sin embargo, en los resultados de la encuesta se da la alerta de

las categorías en las cuales se deben intervenir para que se logre una cultura SSO concreta dentro de la empresa. Debido a que la empresa se dedica a la construcción requiere que se tenga un conocimiento amplio en el tema para evitar riesgos y enfermedades laborales que pueden perjudicar la operación. Para esto se requiere que la gestión humana esté involucrada con el personal y sea el líder de un proyecto que fomente esta cultura, para lograr la intervención de todo el equipo de trabajo.

Capítulo 5

Conclusiones

1. Se logró el objetivo general al determinar que la capacitación e inducción del personal son parte fundamental para que el personal operativo de la empresa se involucre en la cultura de salud y seguridad ocupacional. De esta manera, tendrá el conocimiento necesario de los procedimientos y protocolos del mismo. Así mismo, se lograron los objetivos específicos que ayudan a desarrollar las siguientes conclusiones.
2. La cultura de SSO que actualmente tiene la empresa se encuentra en 73.87 % lo que la ubica en una cultura intermedia con necesidad de mejora continua. Esto se debe indagar en todas las categorías consideradas dentro de la cultura evaluada con características en las tres fases de Hudson. La importancia de conocer y comprender esas características será el tipo de intervención que se logre tener.
3. El personal operativo de la empresa cuenta con conocimientos generales del manual SSO y los protocolos establecidos internamente. A pesar de esto, no conocen todos los aspectos que este contiene que no les permite una cultura mayor de SSO. Los conocimientos son parte del comportamiento que un empleado puede tener dentro de la empresa, para comprender el por qué de sus acciones.
4. Gestión humana y organizacional no cuenta con procesos establecidos de capacitación e inducción que fomenten la cultura SSO para el personal operativo. Adicional que no se tiene en el área operativo, tampoco cuentan con documentos que respalden sus procesos o los pocos procesos que llevan a cabo. Dan a

entender que el encargado de este tipo de implementaciones será el supervisor SSO.

5. Los resultados de la encuesta para el personal operativo demuestra una relación entre el compromiso de la empresa y el compromiso de ellos en la cultura SSO. Estos resultados fueron similares y de las acciones que ha tomado la empresa con este tema, así también ha demostrado su actitud el personal. Se comprende que el empleado relacionará su actitud según el compromiso que tenga con el patrono y conocimientos de las funciones de su puesto de trabajo.
6. Durante la pandemia COVID-19 la empresa implementó todos los protocolos que se solicitaron de parte de las entidades gubernamentales. Esta información fue trasladada de manera efectiva a su personal operativo para el cumplimiento y prevenir la enfermedad. No cuentan con una vía de comunicación interna, pero a pesar de esto, se logró que el personal pudiera implementar las prevenciones necesarias para evitar contagios.
7. La vía de comunicación de la empresa para todo lo relacionado con SSO se traslada de forma jerárquica. La información se traslada para el residente de obra y él ya se encarga de trasladarlo a los jefes o comisión y que llegue la misma información a todo el personal. Esto tanto el personal operativo como recursos humanos confirman que ha sido eficiente hasta la actualidad.
8. Gestión humana y organizacional no tiene un trato directo con los empleados, lo cual genera desconocimiento en varios aspectos de su misma gestión. No se requiere que estén informados del 100 % de situaciones internas; sin embargo, se considera necesario que sean parte de la estrategia organizacional. Para que

este involucramiento pueda darse, deberán estar al tanto de la información relevante de la organización.

9. El personal operativo demuestra que el compromiso con la SSO puede mejorar, como el aspecto de considerar que la prevención de accidentes y enfermedades del área es un trabajo en equipo. Aparte de este aspecto, hay otros que se analizaron por el incremento de los desacuerdos en la categoría del compromiso del personal, que se deberá trabajar para conseguir un mayor compromiso. No se necesita que se solventen todas las necesidades del personal en un período corto de tiempo, al contrario, se requiere que se analicen y se haga una estrategia que tenga por objetivo solucionarlo en tiempo y forma prudente.
10. Gestión humana confirma contar con todos los requisitos legales y los documentos respectivos de una política SSO estructurada. Al mismo tiempo, reconocen sus falencias en los procesos requeridos para que esta información la pueda recibir todo el personal. Fue importante que este departamento estuviera involucrado en la investigación para llegar a analizar los resultados en conjunto y obtener una descripción más objetiva.

Recomendaciones

1. El área de gestión humana deberá crear un programa de capacitación de los protocolos y procesos establecidos de SSO dirigido a todo el personal de obra. El objetivo deberá ser que conozcan todo lo relacionado al tema y se sientan comprometidos a realizarlo en sus funciones. Este programa deberán de crearlo con la estrategia de incluir al personal con más conocimiento del tema para que entre ellos puedan capacitar al demás personal, así estarán en constante motivación para una cultura de prevención y salud.
2. El programa propuesto de capacitación deberá tener un respaldo de inversión que debe apoyar la gerencia general de la empresa. Esto ayudará para que sea un proyecto completo, atractivo y de compromiso para el personal. Esta se utilizará para la compra de materiales e incentivos que se tendrán previstos al ejecutar la propuesta.
3. Gestión humana debe comprometerse con el programa para invertir su tiempo durante todo el proceso de planificación y ejecución (todas las fases). Esta cercanía permitirá que se lleve a cabo de forma eficiente y por ende, el éxito que el programa tenga. Deben recordar que su injerencia en el personal debe ser de alto impacto para el compromiso de todos los involucrados.
4. Para una planificación correcta se requiere que gestión humana se involucre más tiempo y en los aspectos específicos de SSO. Una sugerencia es visitar en diversas ocasiones la obra, para tener acercamiento con el personal, ganar su confianza e indagar en su percepción de los procesos que llevan a cabo en la

actualidad. Ayudarán a cumplir con el objetivo de conocer las necesidades que se tienen en el tema y puntos de mejora para tomarlos en cuenta.

5. Gestión humana y gerencia de operaciones debe establecer una vía de comunicación y/o reuniones pertinentes con el residente de obra cada que sea conveniente. Esto permitirá que tengan una comunicación efectiva entre oficina y obra que actualmente no se tiene. Al realizarlo, es importante considerar la infraestructura y necesidades que se tengan en obra.
6. El residente de obra y gestión humana deberán llegar a un acuerdo para establecer una vía de comunicación con el personal operativo (board informativo, correo institucional para los que se pueda, boletines internos, etc). Adicional a la comunicación oral de jerarquía utilizada actualmente, para que los operativos estén informados en todo momento de lo que se requiera. Eso permitirá que se sientan involucrados en los cambios o aplicaciones correspondientes.
7. El supervisor de SSO en conjunto con gestión humana deberán gestionar al equipo de salud y seguridad ocupacional que tienen actualmente en obra. Uno de los objetivos será para que evalúen el EPP que requiera mantenimiento y realizarlo. Esto se considera parte importante para contar con el equipo suficiente en obra para que todo el personal pueda utilizarlo en óptimas condiciones.
8. El departamento de aspectos legales y gestión humana deberán unificar criterio para crear documentos que requieran de firma autógrafa al momento de la entrega de EPP y al momento de brindar información sobre aspectos relacionados a la SSO. Esto con la finalidad de contar con un respaldo para la empresa y evitar futuras complicaciones.

9. Refuerzo de parte de recursos humanos en las inducciones de personal, para que la información que brinda el encargado SSO durante la primera semana de labores, sea el primer día laboral. Planificarlo como una inducción formal que incluyan información tanto de la empresa como de SSO que sea pertinente para sus funciones diarias y la cultura que permea. Deben diferenciar entre capacitación y onboarding, para que sea en un lapso de tiempo más corto pero con alto impacto.
10. Gestión humana deberá contar con una planificación de capacitación constante para el encargado de SSO que es la persona a cargo de todo lo relacionado con la cultura SSO en el proyecto. La finalidad es que su gestión sea la adecuada al momento de implementar las normas y cumplir con lo que se requiere.

Capítulo 6

Propuesta de programa de capacitación e inducción para el involucramiento del personal en una cultura SSO.

Análisis de Participantes

Es importante analizar los participantes que están involucrados en el proyecto propuesto, dentro de la empresa de construcción para el proyecto de cultura SSO, con el objetivo de tener mapeados los involucrados que deberán involucrarse en el presente proyecto y el interés y/o posición que estarán representando al momento de la implementación.

Gráfica 1

Participantes del proyecto



Tabla 1

Análisis de participantes

Involucrado	Posición	Fuerza	Intensidad
Gerente General	Interés Medio/ aún no comprende la importancia de la situación. Al presentar el proyecto se trabajará en la negociación y recalcar la importancia de la situación.	Mucho poder, es quién toma la decisión	Medio cercano a la propuesta/ debe autorizar el presupuesto para la implementación
Recursos Humanos/ Capacitación	Interés alto, ayudará a tener personal capacitado en este tema relevante. Son los principales interesados en que el personal tenga conocimiento de los protocolos internos sobre SSO.	Mucho poder, son los encargados de procesos de capacitación e inducción	Alta cercanía por su influencia en los demás participantes.
Residente de Proyecto	Interés alto, permitirá que su personal cumpla con los protocolos.	Mucho poder, es el encargado del proyecto y toma decisiones internas.	Alta cercanía, deberá coordinarse con Recursos Humanos y tiene influencia sobre su personal.
Encargado SSO	Interés alto/ ayudará a cumplir con sus funciones principales en la organización que es involucrar al personal en cultura SSO.	Poder medio, no toma decisiones en el proyecto, pero tiene todo el conocimiento del tema.	Alta cercanía, será tomado como capacitador principal del proyecto.
Involucrado	Posición	Fuerza	Intensidad
Maestros de Obra	Interés medio, ayudará a que su personal a cargo	Poder medio, tiene influencia sobre el personal y	Cercanía media por la supervisión que apoyará a

	cumpla con los procesos de SSO y menor supervisión constante del tema.	decisiones operativas, sin embargo, depende del residente de obra.	brindar al inicio del proyecto, sin embargo, no tendrá mayor injerencia.
Personal Operativo	<p>Por ser personal operativo, a pesar de estar en un nivel de supervisión, no presentan un interés alto por estos procesos.</p> <p>Interés bajo, no comprenden la importancia de la SSO dentro de sus funciones.</p>	Poder bajo, personal operativo influencia.	Cercanía alta, serán los principales involucrados para llevar a cabo el proyecto.

Análisis de problemas

Contexto general

La Salud y Seguridad Ocupacional (SSO) ha tenido mayor importancia en los últimos años, por datos alarmantes a nivel mundial. Cada año se producen alrededor de 2.8 millones de víctimas mortales como consecuencia de accidentes laborales y enfermedades relacionadas al contagio laboral. Aunque accidentes y enfermedades son datos más graves, no se debe dejar de lado que también se registran más de 370 millones de casos de lesiones. (Azzi, 2019)

Existen tratados internacionales que respaldan el cumplimiento de protocolos para evitar esos riesgos laborales. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) cuenta con normas específicas en SSO que se han tomado en cuenta en Guatemala para crear el Acuerdo Gubernativo 229-2014 y sus reformas 33-2016. Junto a este

acuerdo, existe también el reglamento SSO estipulado en el Código de Trabajo, teniendo por objetivo el cumplimiento de estos en todas las empresas del país.

Los protocolos establecidos buscan proteger al trabajador de accidentes laborales y que cuenten con lugares (ambiente e infraestructura) en condiciones óptimas para que su trabajo pueda realizarse con la mayor precaución y cuidado posibles. Estos protocolos dependen del tipo de trabajo que se realiza en la empresa; en empresas de construcción por el riesgo que implican las funciones los protocolos deberán ser detallados. Dichos procesos en los últimos dos años se han incrementado, debido a la pandemia COVID-19 que ha obligado al mundo a adoptar medidas preventivas para su contagio; como el uso de mascarilla, lavado constante de manos, distanciamiento social, entre otros no menos importantes. Han sido incluso de cumplimiento obligatorio según acuerdos gubernativos que lo respaldan.

Es importante recalcar que, a pesar de que las nuevas medidas mencionadas por COVID-19 han sido implementadas y exigidas por el gobierno, ha existido poca publicidad y seguimiento de parte de ellos para que todos los ciudadanos puedan estar informados. Lo que lleva a las empresas a tener total responsabilidad de que su personal esté informado de todo lo que acontece con el tema. Esto resalta la importancia para una organización de contar con comunicación interna adecuada, para que su personal pueda estar involucrado en estos cambios.

Contexto específico

La empresa en la cual se realizó la investigación, en el giro de construcción, se encuentra dentro del cumplimiento de la ley por contar con sus programas y manuales autorizados, sin embargo, solo es de conocimiento del departamento de Recursos

Humanos, todo el personal fuera de este departamento no ha tenido oportunidad de leerlo o conocer qué tipo de información contiene y la importancia de contar con estos. A pesar de contar con manuales y procesos definidos de la SSO, no es de conocimiento general para el personal al igual que los nuevos procesos implementados. Según los resultados de la investigación, en la entrevista y la encuesta con el personal operativo, esto se debe a la falta de información interna y comunicación entre el personal administrativo (entre estos recursos humanos) con el personal de obra.

Esta comunicación poco efectiva puede deberse a que las oficinas administrativas se encuentran ubicadas en la ciudad de Guatemala, mientras que el proyecto operativo se encuentra ubicado en Chimaltenango, considerando que no cuenta con una vía de comunicación. Añadido a la falta de comunicación, se debe considerar que no cuentan con capacitaciones constantes en el tema. Este tipo de procesos implementados de manera correcta, les puede ayudar a reforzar el conocimiento de todos estos protocolos y que aporte un valor al personal para su compromiso con estos.

Conociendo el nivel académico y funciones operativas de su personal, deberán considerar que las capacitaciones que deseen impartir deben ser dentro de las instalaciones de obra y muy prácticas para captar su interés, más allá de contar con presentaciones con información escrita. Es importante conocer que la empresa en la cual se propondrá el proyecto de capacitación en salud y seguridad ocupacional está enfocada al giro de negocio de la construcción. Como se ha mencionado anteriormente, el personal de proyecto es operativo en el mayor porcentaje,

predominando los albañiles de distintas áreas y maestros de obra, a nivel administrativo únicamente se encuentra el arquitecto residente y el encargado de bodega.

Los albañiles cuentan con un nivel académico de primaria, “el 40% si mucho finalizó la primaria, el 50% la tiene incompleta y el 10% restante se encuentran estudiando primaria por madurez”. (Entrevista anónima, 03 junio 2022) Lo cual demuestra un nivel académico bajo y causa que la mayoría no puedan leer o escribir al 100%. A pesar de estos resultados, se pudo confirmar que si logran comprender instrucciones y no tienen ningún problema al realizar el trabajo operativo.

En este giro de negocio y especialmente en este proyecto, se tiene una rotación alta de personal, actualmente no cuentan con un dato específico ya que no es parte de sus indicadores. Como parte de la entrevista, uno de los entrevistados apoyó con el dato, indicando que “por dar un ejemplo se van de 5 a 7 personas en un período de 3 meses”. (Entrevista anónima, 02 de junio 2022) Esta rotación puede ser parte de la falta de compromiso del personal y en otros casos, por mejores oportunidades laborales; sin embargo, en una de las entrevistas también se menciona que el personal muchas veces se debe despedir por embriaguez, sospecha de robo de material e incumplimiento de protocolos internos. A nivel de supervisores y jefes no han tenido rotación de personal en el último año, y la permanencia promedio es de 3 años en estas posiciones, lo que da una estabilidad mayor a la de los albañiles, al igual que el nivel académico es de diversificado completo y del residente la universidad finalizada.

Como parte de los protocolos internos mencionados se encuentra el uso de equipo de protección personal (EPP) para evitar riesgos laborales al realizar sus

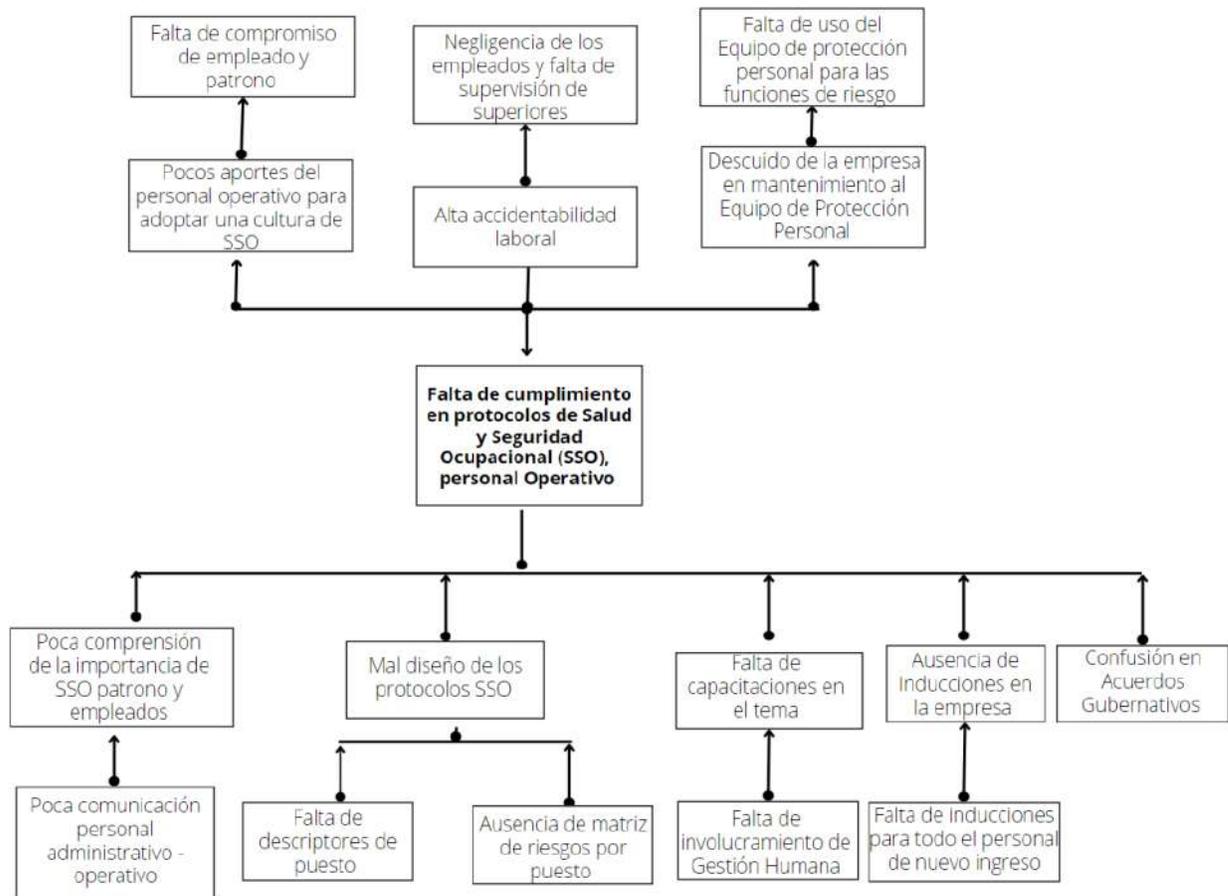
funciones, que es el de mayor porcentaje de incumplimiento de parte de los albañiles. Esto se da por muchos motivos, como la falta de conocimiento en su uso y falta de mantenimiento del equipo para que esté en condiciones óptimas. Se debe agregar que también se mostró la falta de interés en el cumplimiento de estos protocolos, al igual que en los nuevos agregados por la pandemia que anteriormente se mencionaron.

Análisis Contextual

El presente diagrama es un árbol de problemas analizado en la empresa en un ambiente con funciones diarias de alto riesgo, sin embargo, no predomina una cultura laboral enfocada a la Salud y Seguridad Ocupacional (SSO).

Gráfica 2

Árbol de problemas

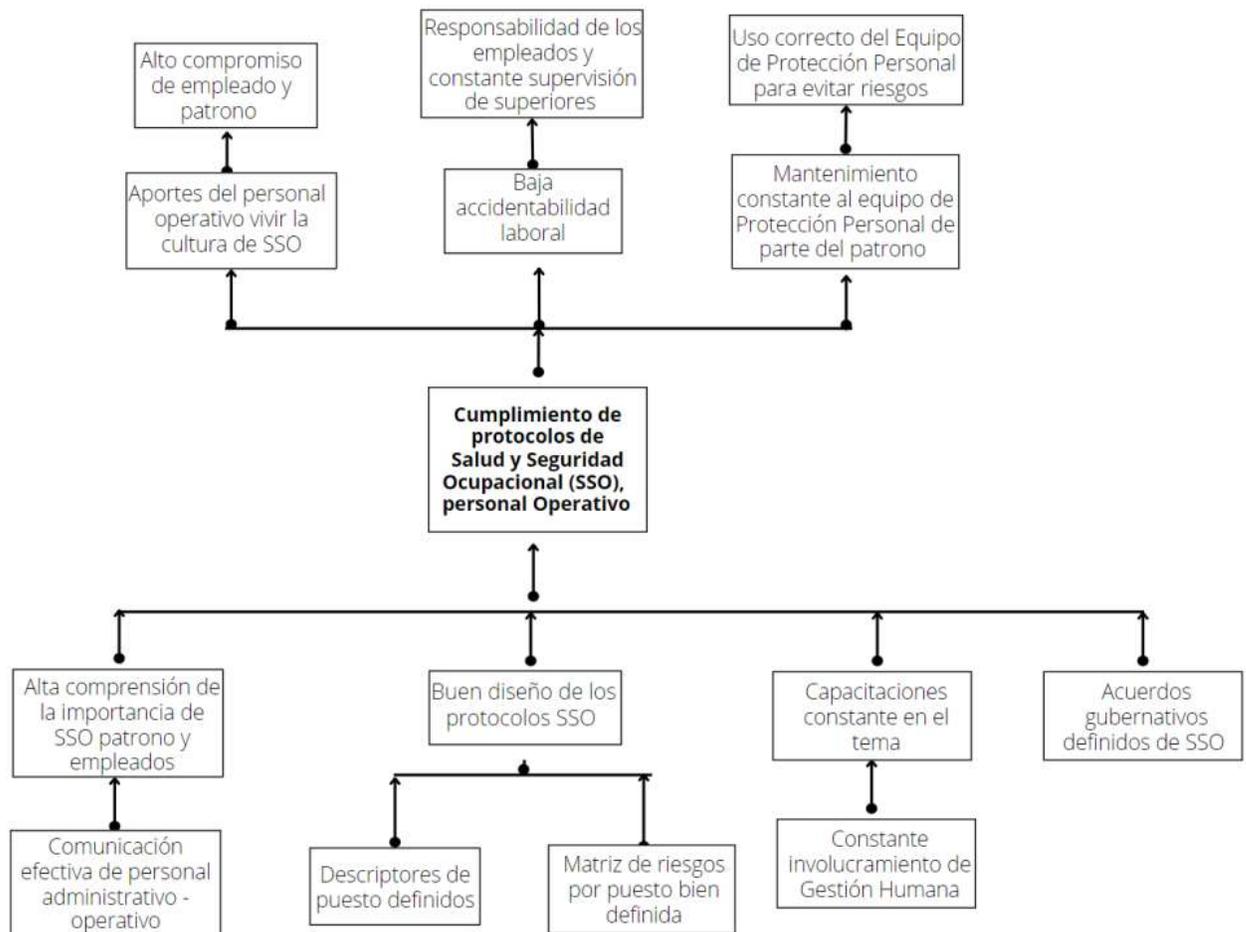


Análisis de Objetivos

El presente diagrama es un árbol de objetivos analizado en una empresa con giro de negocio de construcción, con personal operativo al 90%, con el objetivo de tener una cultura de SSO predominante en las funciones diarias para una accidentabilidad laboral baja y cumplimiento de los protocolos establecidos.

Gráfica 3

Árbol de objetivos



Análisis de Alternativa

La tabla que se presenta a continuación son alternativas que se analizaron en base a una propuesta de intervención según los resultados obtenidos en la investigación, estas alternativas con el objetivo de tener opciones viables al momento que el proyecto de capacitación propuesto tenga algún percance.

Tabla 2

Análisis de alternativas

Criterios	Onboarding para personal operativo	Capacitación para formadores SSO	Capacitación para Gestión Humana
Coste	Medio/ tiempo de capacitador y material utilizado.	Alto/ enfocado a personal gerencial y jefaturas.	Alto/ Empresa externa experta en el tema para la intervención
Tiempo	Medio/ Enfocado en la primer semana laboral de los trabajadores.	Bajo/ No requiere mucha intervención en tiempo.	Bajo/ Capacitación con planificación intensiva, requerirá poco tiempo de inversión.
Concentración sobre beneficiarios	Alto/ beneficia a todo personal.	Medio/ enfocado solo a gerencias y jefaturas.	Bajo/ lo recibe solo gestión humana, aunque el objetivo es que sea trasladado a todo el personal
Riesgos Viabilidad	Bajo Alto/ será parte de toda contratación de personal, ayudando a una mejor adaptación.	Bajo Medio/ no todo el personal tendrá disposición de tiempo e interés por esta formación.	Bajo Alto/ Gestión Humana tendrá interés y deberá buscar que el objetivo se cumpla, ya que será de beneficio para su cumplimiento de estrategia.

Fundamentación Teórica

Generalidades SSO

Es importante conocer la trayectoria que ha tenido este término de salud y seguridad ocupacional (SSO) y por qué ha llegado a tener relevancia en la actualidad. Esta relevancia no es únicamente a nivel personal, es a nivel empresarial, nacional e internacional. En Guatemala incluso, existen leyes y acuerdos gubernativos que ayudan a respaldar este cumplimiento.

La salud y seguridad organizacional se fundó desde 1,919 como labor de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), debido a los accidentes y enfermedades laborales que se reportaban a nivel mundial. Es urgente mejorar dichas condiciones laborales, entre ellas la protección del trabajador contra las enfermedades, sean o no profesionales, y contra los accidentes del trabajo. (Azzi, 2019) La OIT (1996) define la SSO como una promoción y búsqueda de equilibrio para el bienestar físico, mental y social de todos los empleados de una empresa, sin discriminar su puesto dentro de la misma. Indica que esto se podrá lograr previniendo enfermedades, controlando y adaptando el ambiente y riesgos que esto conlleva. Por cada empleado como lo indican, no se podrá discriminar la posición que ocupan y deben dar relevancia a puestos operativos y administrativos aunque cada uno de estos tendrá distintos factores de riesgo y por ende, distintas implementaciones de prevención.

Desde el año 1,919 que se fundó la salud y seguridad ocupacional de parte de la OIT surge la necesidad de crear nuevos convenios que se adapten a distintos giros de negocio, ya que dependiendo el área o ambiente en el cual se desempeñan las labores serán los niveles de riesgo y el tipo de prevención que deben considerar. Para efectos del proyecto propuesto, se utilizó de referencia el Convenio sobre Seguridad

y Salud en la construcción creado en 1,988 (núm. 167). Está basado en el convenio y recomendaciones sobre las prescripciones generales de SSO, sin embargo, como su nombre lo indica, son indicaciones específicas para el giro de negocio de la construcción, en cuanto a las distintas funciones que se llevan a cabo en dicho gremio, con el fin de promover la salud y seguridad.

Las generalidades son varias, entre las más destacadas se encuentran el tipo de equipo de protección personal, que va acorde a las funciones que realizan, por ejemplo, si son funciones de alturas, de maquinaria pesada, posiciones para utilizar los distintos equipos, entre otros no menos importantes. Los riesgos que existen dentro de la construcción en cuanto al ambiente de trabajo como el polvo, los materiales o químicos que utilizan en sus funciones diarias que puedan afectar la integridad física de los empleados. Estos son factores enunciativos, no limitativos de la protección que se debe tener una organización para cumplir con un lugar seguro para trabajar.

Como se conoce, los tratados internacionales son de consideración en todos los países y Guatemala no es la excepción; sin embargo, se deben centralizar según los requerimientos y necesidades que existan en el país. Este tratado que se menciona es manejado a través de las distintas leyes que lo respaldan y debe ser de cumplimiento de todas las empresas que existen en la actualidad. Aunque se conoce que existen giros de negocio con más riesgos que otros, no se exime de responsabilidad a ninguna empresa para brindar un lugar seguro de trabajo.

Convenios en Guatemala

Como se mencionó, lo anterior descrito es parte de convenios internacionales, a pesar de ello, hasta el año 1,957, el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS) emite el primer Reglamento de salud y seguridad ocupacional (SSO). Este reglamento “rigió en todo el país hasta el año 2014, cuando se creó el segundo reglamento mediante el Acuerdo Gubernativo 229-2014 y sus reformas 33-2016, el cual se encuentra vigente” (IGSS, 2020). A pesar de esta ley, existen empresas en Guatemala que no cumplen con todas las disposiciones de ese reglamento, y si algunas cuentan con el Manual que exige la ley, no es conocido por los trabajadores, por lo cual, está en riesgo la salud y seguridad de los mismos.

Para este cumplimiento, el IGSS y MINTRAB se han dedicado a realizar inspecciones sorpresivas en distintas empresas verificando que todos los acuerdos, no solamente de SSO, estén funcionando dentro de las mismas. Parte de las inspecciones llevadas a cabo en la empresa investigada, han tenido observaciones acerca de la falta de cumplimiento de protocolos de parte de sus empleados. Este fundamento lo realizan por lo exigido en las leyes, el Código de Trabajo es de utilidad para dichos cumplimientos, específicamente el título quinto de Higiene y Seguridad en el Trabajo indicando las obligaciones de los patronos con las especificaciones que competen, junto al cual, indican las obligaciones de los trabajadores, ya que es un trabajo de mutua responsabilidad. Este título cuenta únicamente con un capítulo, especificando todo lo mencionado anteriormente, desde el artículo 197 al 205.

Dentro de las obligaciones descritas en el Código de Trabajo de parte del patrono, se encuentra el cumplimiento con el Reglamento SSO, el cual está como Acuerdo Gubernativo 229-2014 y sus reformas 33-2016. El cual cuenta con XI títulos

en el que cada uno de ellos especifica las condiciones, obligaciones y requerimientos para un trabajo seguro según las atribuciones de cada puesto. Entre ellos se encuentran especificaciones del lugar de trabajo general (luz, piso, techo, paredes, entre otras partes de la infraestructura), el EPP (Equipo de Protección Personal), los materiales que utilizan; por mencionar algunas referencias de esto.

El patrono, aunque cumpla con estos requerimientos como se demuestra en los resultados de los instrumentos, es el personal en este caso el que aún no realiza sus funciones orientadas a los cumplimientos exigidos para la prevención de los riesgos laborales y los protocolos internos establecidos. Esta falta de cumplimiento se observó que está relacionada con el poco involucramiento que se tiene en procesos de la Gestión Humana y Organizacional y que se consideran de relevancia para el cumplimiento de los mismos. Parte fundamental de estas faltas ha sido el poco conocimiento o interés en aprender más sobre todos los procedimientos a seguir para trabajar de una forma segura en sus atribuciones diarias.

Salud y seguridad ocupacional en gestión humana y organizacional

Para efectos del proyecto propuesto es importante comprender la salud y seguridad ocupacional desde la gestión humana y organizacional, que para Chiavenato (2009) “Se refiere a un conjunto de normas y procedimientos que busca proteger la integridad física y mental del trabajador, resguardándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas de su puesto y al entorno físico donde las desempeña” (p. 475). Significa que no solamente depende de las acciones de los empleados al realizar sus funciones, sino también implica el entorno en el cual llevara a cabo sus

tareas diarias, resguardando la seguridad física y mental de ellos, que por las funciones de la gestión humana debe de ser un pilar dentro de este proceso.

Para este éxito en toda organización se deben considerar de suma importancia su gestión humana y organizacional, que estén enfocados en ser un intermediario que permita a la organización cumplir sus objetivos y que, para ello, sus colaboradores sean el eje central y cumplan con sus responsabilidades diarias que, a corto, mediano o largo plazo, impactarán en el éxito de estos. Partiendo de esto explica Chiavenato (2009) que es una relación de ganar – ganar, haciendo referencia que ambos buscarán beneficios para todo el personal y para el patrono (p.5). De aquí que se diga que Recursos Humanos es un intermediario, para beneficio de patrono – empleados y que deberá velar por ello dentro del margen de la ley.

A través de procesos integrados, buscan cuidar el capital humano dentro de la organización, ya que son el principal motivo de la base para el éxito, “los profesionales de recursos humanos añaden valor cuando su trabajo ayuda a alguien a alcanzar sus objetivos”. (Ulrich, 2005, p. 22) Esos objetivos se refieren tanto a nivel personal como a nivel laboral. Sin dudarlo, la gestión humana debe ser el principal socio de la empresa para que a través de sus distintos procesos puedan gestionar el talento y así lograr los objetivos que se tengan. Los procesos de gestión humana dependerán de la organización en la cual se lleve a cabo y la estructura de esta. Montoya, Boyero y Guzmán (2016) proponen 5 procesos de esta gestión desde un enfoque de competencias: análisis y diseño de puestos; selección, contratación e inducción de personal; formación y desarrollo; evaluación de desempeño y salud e higiene laboral.

Para el proyecto, se propone que la salud e higiene laboral pueda implementarse o vivirse a través de un programa de capacitación efectiva (formación y desarrollo). Esta propuesta implica tener 2 procesos importantes de la gestión humana y para ello se debe involucrar a todo el personal. Este involucramiento de ambas partes se busca con el objetivo de impactar la cultura de salud y seguridad ocupacional saludable que se espera dentro de la organización.

Teorías para una cultura en salud y seguridad ocupacional (SSO)

Martínez y Cremades (2012) hacen referencia a la cultura de seguridad industrial como “conjunto de prácticas, valores y creencias que, siendo apoyadas por todos los niveles que forman la dirección, implican a todos los trabajadores en una dinámica tendente a la eliminación o reducción de los riesgos derivados del trabajo”. (p. 32) Esto lo lograrán a través del comportamiento de los colaboradores al realizar sus funciones diarias. De este desempeño y actitudes de los colaboradores dependerá el tipo de trabajo seguro o inseguro que se lleve a cabo y por ende los riesgos o accidentes laborales.

Para que una cultura de SSO pueda permear dentro de la empresa tanto empleados operativos como jefaturas y gerencias deben estar involucradas, ya que una cultura involucra a todo el personal. “Participación activa de los empleados de una organización, así como un alto compromiso de la alta gerencia en los procesos que puedan animar todo tipo de proceso que necesite esta seguridad” (Martínez y Cremades, 2012, p. 54). Estos autores proponen cuatro categorías de la gestión de la seguridad, en las cuales una organización puede identificarse, el nivel ideal es el

cuarto, sin embargo, no todas las empresas cuentan con este nivel de cultura esperado.

El nivel uno, siendo el más bajo, es el reactivo de manejar la seguridad a partir del instinto natural. (Martínez y Cremades, 2012) Es lo que comúnmente en Guatemala se le llama apagar el fuego, reaccionar cuando ya sucedió, que en este caso sería reaccionar hasta que el accidente sucede. Se busca cumplir reglas y objetivos, el cumplimiento de la ley y delegan al jefe o encargado de seguridad sin participación activa de los demás, por lo que no se da una cultura como tal.

El nivel dos, una empresa dependiente, en el que ya existe un compromiso de la gerencia con la SSO y buscan cumplir estos objetivos; sin embargo, los empleados sienten miedo o intimidación por el tipo de reglas existentes, a pesar de contar con capacitaciones en seguridad. En este nivel se reconoce que no existe confianza de parte del personal y por lo tanto, no se sienten comprometidos con este tipo de cultura. Es cuando una empresa intenta a través de una estrategia de acciones y regañones cumplir con los objetivos.

El siguiente nivel, el independiente, la gestión de la SSO se interioriza y se hace énfasis en el valor y el cuidado personal. (Martínez y Cremades, 2012) En este ya se empiezan a reconocer los logros personales y hay una participación activa en conjunto, a pesar de que las prácticas en seguridad están más activas, aún no se encuentran en un nivel óptimo de la cultura por la falta de compromiso de las personas. Este nivel óptimo ya se piensa en ayudar activamente a otros a mejorar y adoptar iniciativas de seguridad. (Martínez y Cremades, 2012) Ya existe una identificación con los actos seguros y se involucra todo el personal a motivar a los demás a realizarlo de

igual manera. Se observa un sentimiento de pertenencia en la organización y velan por la seguridad de ellos y del equipo de trabajo. Para que se encuentren en este último nivel, como se menciona, es necesario el involucramiento de todo el personal, capacitaciones constantes, inducción exitosa y sobre todo, el seguimiento que se requiera para que estos comportamientos se lleven a cabo en el día a día.

Hudson (2007, como se citó en Arévalo y Jaen ,2018) propuso un modelo para evaluar la situación de la cultura de salud y seguridad ocupacional en las empresas, declarando que existen tres períodos distintos en los que pueden encontrarse, éstos pueden ser llamadas oleadas o etapas. Estas etapas no son consideradas aisladas, es posible que la empresa se encuentre en un nivel leve de los tres, o únicamente posicionada en una. La posición en la que se encuentre dependerá de la estrategia de la organización y por supuesto, como el nombre lo dice, de la cultura que se tenga en la actualidad.

Las etapas cuentan con distintos componentes o características que ayudan a distinguir en qué momento se encuentra la empresa:

1. Etapa técnica: hace referencia al abordaje del entorno de la empresa que busque trabajar seguro, cumplir con distintos procesos y normativas que redundantemente los lleve una mejora continúa en cuanto a la seguridad. “A través del diseño de procesos productivos con una óptica integral se puede lograr la reducción de riesgos y mejoras en la evitación de accidentes en etapas tempranas”. (Arévalo y Jáen, 2018, p. 31)
2. Etapa de gestión: busca una integración de la producción (operación diaria) con la gestión preventiva, es decir, buscar constantemente prevenir riesgos a través

de sus implementaciones en procesos más seguros, cumplimiento de normas, modificación de comportamientos, con una tendencia a ser uno solo, es decir, en busca de una cultura.

3. Etapa cultural y humana: “En esta etapa toda la organización está involucrada en mayor o menor medida”. (Arévalo y Jáen, 2018, p.31) Ya se encuentran en una integración de políticas, procedimientos, planificaciones que buscan la formación y capacidades de una responsabilidad compartida para la SSO. Esto incluye también, un plan de comunicación preventiva y gestiones que permitan un cumplimiento digno de los protocolos a seguir.

“La cultura de la seguridad de una organización es un proceso evolutivo que avanza desde un estado patológico y de inseguridad hacia un estado generativo y seguro, donde las organizaciones atraviesan distintas etapas”. Hudson (2001, como se citó en Martínez y Cremades, 2012, p. 38) El estado patológico y de inseguridad es la base para detectar las necesidades que existen y que el personal pueda comprender la importancia que esto tiene. Con esto se llega a un compromiso por el cambio para encaminarse al estado generativo y seguro que es la cultura de salud y seguridad que se espera vivir.

Las 3 etapas que se proponen son importantes para una cultura de en SSO favorable, que este enfocado en el personal y sus acciones en el diario vivir; sin embargo, el éxito de esto depende del involucramiento que exista desde todos los niveles de la organización, ya que como se detalla en la etapa 3, esto debe considerarse desde la estrategia general de la empresa. Sin importar el tipo de involucramiento o procesos que se llevarán a cabo en cada nivel, es de relevancia que

cada involucrado tenga conocimiento del rol que jugará para que sea garantizado el éxito cultural. Para el proyecto propuesto de capacitación e inducción para una cultura de SSO, se toma en cuenta esta última teoría propuesta por Hudson, como base importante para la planificación, análisis y ejecución de las etapas del proyecto basados en la capacitación e inducción de personal operativo.

Capacitación e inducción de personal para la SSO

“El propósito de la capacitación es influir en los comportamientos de los individuos para aumentar su productividad en su trabajo”. (Chiavenato, 2009. P. 371) Ya lo indica el autor, la capacitación es importante para que estos objetivos se logren y que los colaboradores desde su comportamiento demuestren lo que se espera de ellos en la empresa, parte de esto será la prevención y conocimiento de la seguridad en su área de trabajo. Para una capacitación exitosa se debe conocer la estrategia que se tenga en el proyecto, ya que de ello depende los temas que se abordarán, de esto radica la importancia de una planificación constante y rigurosa.

Este proceso estructurado también dependerá de los descriptores de puesto, para conocer las responsabilidades y funciones que lleva a cabo cada puesto de trabajo y en qué áreas se deben reforzar esos conocimientos, para capacitaciones de habilidades duras. Estas habilidades Prado (2018) las define como conocimientos y aptitudes de cada persona y que va adquiriendo a lo largo de su formación, experiencia y actividades. Sin embargo, también existen las habilidades blandas, “son las capacidades que tenemos para manejarnos en nuestras actividades diarias y forman parte de los rasgos de personalidad” (Prado, 2018). Tanto las habilidades

blandas como las duras son fundamentales dentro de la empresa, ya que en conjunto ayudan al éxito de un empleado para cumplir con sus responsabilidades del puesto.

La Salud y Seguridad Ocupacional que es el enfoque principal del proyecto, se debe reforzar como una habilidad dura, ya que es una teoría y conocimiento que debe ser llevado a la práctica, pero que ante el desconocimiento de la misma, el empleado no podrá llevar a cabo sus funciones con precaución como se espera dentro de una cultura de salud y seguridad. Este tipo de capacitaciones deberán ser impartidas por personas que ya tengan el conocimiento del área, procesos, protocolos, equipo de protección personal, y todos los aspectos que este tema engloba. A través de su experiencia y conocimiento logrará de la mejor manera que los demás empleados sepan qué hacer, cómo actuar, qué utilizar y de qué forma llevar a cabo sus funciones con la precaución que se requiere.

Adicional a esta, no menos importante y que se complementan como se mencionó, está la inducción, que por su parte tiene relevancia desde el ingreso de los nuevos colaboradores. Tiene por objeto familiarizarlos con el lenguaje habitual, sus usos y costumbres internos (cultura organizacional), la estructura de la organización (las áreas o departamento que existen), los principales productos y servicios, y la misión y objetivos de la organización. (Chiavenato, 2009, p. 189) Parte de ese objetivo, es que el nuevo colaborador se sienta ya parte de la empresa y desde ese día conozca cómo deberá comportarse internamente para representar a la empresa desde su puesto de trabajo, logrando una mayor fidelidad y confianza de su parte hacia la empresa.

Lo más importante para esta inducción propuesta será que el empleado adicional a tener la orientación necesaria con la información general que se desee brindar como empresa, considerando todos los aspectos que se consideren relevantes de la cultura empresarial y del área de trabajo, también se considere fundamental todos los procesos relacionados con la salud y seguridad ocupacional que se requiera para que su comportamiento esté enfocado en esta prevención y cumplimiento. Los factores más relevantes en este tema para la inducción será el equipo de protección personal de uso diario y el menos frecuente (todo el que esté relacionado con sus funciones de trabajo), el área de trabajo desde el menos riesgoso hasta el de mayor riesgo según la matriz estipulada, explicación del uso de los extintores e hidrantes al momento de una emergencia y los materiales o químicos que utilizará y la forma adecuada de hacerlo.

Ambos procesos, la capacitación e inducción de personal deberán promover un desarrollo integral de todo el personal de la empresa. Para que esta promoción se logre, se requiere conocimiento teórico y técnico, para lograr con éxito que se acople a la empresa dentro de los primeros meses y que su comportamiento perdure a pesar del tiempo o antigüedad en la empresa. Chiavenato (2009) hace referencia a que parte de los objetivos de esto es que se logre prevenir accidentes organizacionales (los que se dan a consecuencia de tareas ejecutadas), promover higiene laboral, conocer necesidades de la empresa indispensables de seguridad (actos y acciones inseguras), eliminar enfermedades profesionales y reducir las enfermedades y lesiones.

Un accidente según Chiavenato (2009) “provoca directa o indirectamente lesión corporal, perturbación funcional o enfermedad que ocasiona la muerte, la pérdida total

o parcial, permanente o temporal de la capacidad de trabajo” (p. 205). Para evitar esto se deben considerar los factores inseguros y las acciones inseguras, diferenciando cada una de ellas. Los primeros son materiales, productos y/o equipo en mal estado que no se le ha brindado el mantenimiento correctivo correspondiente y los segundos, los actos inseguros, son acciones irresponsables realizadas por los empleados al momento de ejecutar sus labores, como por ejemplo, realizar una tarea en altura sin utilizar su equipo de protección personal que lo sostenga.

Por su parte, la higiene laboral protege la integridad física y mental de los trabajadores, promoviendo normas y procedimientos que lo respalden. Dentro de ella se encuentra la prevención de riesgos de la salud que pueden ser químicos, físicos o biológicos, lo que incluye las condiciones ambientales que son las circunstancias físicas en las que se encuentran los empleados. Los riesgos químicos hace referencia a todo tipo de solvente y/o productos con compuestos químicos que pueden ser altamente peligrosos o requerir un uso adecuado por la persona que lo manipula, para esto, es responsabilidad de la empresa brindar el equipo de protección al personal y capacitarlo para el uso, adicional, rotular todos los productos con la etiqueta de los componentes y uso adecuado.

Riesgos físicos es todo lo que rodea el lugar de trabajo en cuanto al lugar mismo se refiere, el Reglamento de Salud y Seguridad Ocupacional de Guatemala contiene un apartado en el Título II, Capítulo I que indica las condiciones mínimas de SSO en cuanto al lugar de trabajo, mencionando la infraestructura, iluminación, piso, techos, paredes, asientos de trabajo, pantallas de computadoras, entre otras no menos importantes. El riesgo biológico son las enfermedades que se puedan transmitir en el

lugar de trabajo por cualquier tipo de transmisión, como es el caso del virus COVID-19, y para ello, como se ha mencionado, la empresa requiere tomar las mejores decisiones para evitar la propagación de las enfermedades.

Proyectos de salud y seguridad ocupacional en Guatemala

La salud y seguridad ocupacional cada vez se vuelve más importante para las empresas, para llevar a cabo sus procesos, esto debido a su estrategia, aspectos legales y por supuesto, el cuidar del bienestar del personal. Investigadores en Guatemala han hecho distintas propuestas para impactar en este factor, después de evaluar la situación que se viva en la empresa que fue intervenida, es de importancia conocerlas como un antecedente al presente proyecto que será propuesto.

García (2018) realiza la investigación en una empresa exportadora de Caucho en Guatemala, indagando en los factores de riesgo que existen en dicha organización y las acciones irresponsables que realizan los empleados, ante lo cual, se presentan accidentes laborales. Después de realizar un diagnóstico de las condiciones en las cuales trabajan los colaboradores, con observación constante de las funciones diarias y entrevistas con los mismos empleados para confirmar lo que observó después de un tiempo. Logró identificar los factores de riesgo que tienen y las posibles causas de los accidentes, que indica son las acciones irresponsables antes mencionadas, por esto considera que es oportuno hacer una propuesta de un programa enfocado a la seguridad e higiene laboral.

Define que el programa de seguridad e higiene es “conjunto de objetivos de acciones y metodologías establecidas para prevenir y controlar los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales. El mismo permite utilizar una serie de

actividades planificadas que crean un ambiente y actitudes psicológicas que promueve la seguridad” (García, 2018, p. 11). Estas acciones las enfoca en la norma OHSAS 18001:2007 haciendo referencia la importancia de la producción y los elementos que esto implica: maquinaria, herramientas, equipo y materia prima. Su objetivo principal lo inclina hacia los factores externos que es la principal preocupación de esta norma; el ambiente en el cual laboran los colaboradores y por ende, influye en los resultados que se esperan de ellos, lo indica dentro del objetivo de las normas utilizadas:

Su finalidad es proporcionar a las organizaciones un modelo de sistema para la gestión de la seguridad y salud en el lugar de trabajo, que les sirva tanto para identificar y evaluar los riesgos laborales, los requisitos legales y otros requisitos de aplicación, como para definir la política, objetivos, estructura organizativa, responsabilidades, funciones, planificación de las actividades, procesos, procedimientos, recursos, registros, y otros, necesarios para desarrollar, poner en práctica, revisar y mantener un sistema de gestión de la seguridad y salud laboral. (García, 2018, p. 14)

Esta mejora continua impactará al sistema de gestión que les permita cumplir con lo establecido por la norma internacional; sin embargo, estos requisitos serán documentos e implementaciones para el alcance de un lugar seguro, lo cual no garantiza que el personal que labore para ellos cumpla con los protocolos establecidos. La metodología utilizada para el programa que propone es el Planificar – Hacer – Verificar – Actuar (PHVA) que estipula la norma OHSAS antes descrita; busca eliminar o minimizar los riesgos que detectó durante la investigación,

implementar y mantener un sistema con política de Seguridad e Higiene que no cuenta la empresa y actuar conforme a la norma establecida que busque garantizar la maquinaria, ambiente, equipo y material necesario para ser un lugar seguro.

En conclusión, el autor busca cumplir con las leyes y parámetros establecidos dentro de normas enfocadas en la seguridad e higiene a través de documentos y mantenimiento constante que se requiera en sus maquinarias o infraestructura, lo que requerirá el compromiso de alta gerencia para cubrir los costos que eso implique. A pesar que el autor tenga un punto de vista válido, conociendo que es importante el ambiente en el cual trabaje una persona, deja de lado la importancia de involucrarlos a ellos para que los actos inseguros también puedan ser parte del cambio. Aunque existan ambientes seguros, si se realiza un acto inseguro o no se tiene el cuidado para el uso puede incurrir en un accidente laboral que es lo que busca minimizar; sin embargo, es comprensible que al tener los resultados de su investigación, a falta de todos los procesos y documentación requerida legalmente, dio prioridad a la infraestructura y planificación de los protocolos necesarios en la Seguridad e Higiene requerida.

Con el mismo enfoque en la infraestructura y diseño de SSO, Sánchez (2010) aborda un programa en una planta de producción de alimentos, a este le da un enfoque de diseño de protocolos según las necesidades que encuentra en la empresa. A diferencia de García, esta autora detecta que la planta de producción cuenta con infraestructura y ambiente seguro por arriba del promedio esperado. A pesar de esto, considera que es oportuno proponer un programa para mejorar estas medidas y al mismo tiempo, ayudando a que la empresa lo pueda estructurar. “Establecer las

medidas necesarias de prevención de accidentes y enfermedades laborales, mediante normas, procedimientos y controles apropiados, y así propiciar condiciones de seguridad e higiene adecuadas para los trabajadores e instalaciones, coadyuvando a la mayor efectividad de la producción". (Sánchez, 2010, p. 129)

Dentro de su programa tiene por objetivo eliminar los riesgos latentes que se detectaron en la investigación, establecer las políticas y normas que actualmente tiene la empresa como lineamientos generales pero sin un orden o procedimientos conocidos del personal. Dentro de su diagnóstico confirma que no cuentan con una comisión por lo que propone que se conforme con personal de mayor antigüedad, métodos de control necesarios (administrativo) para crear procedimientos en caso de emergencia. Por ser un programa enfocado más en el ámbito administrativo, por los formatos y seguimientos que propone y confirmar que cumplen con los lineamientos generales estipulados, aborda el tema de inducciones y la necesidad de contar con el equipo necesario para accionar frente a emergencias; dentro de las mejoras del ambiente hace referencia a la compra de equipo contraincendios adecuado para la maquinaria utilizada, el equipo de protección personal conforme las funciones y un control constante de las áreas de trabajo a través de los formatos establecidos.

Para corregir las condiciones actuales en materia de seguridad ocupacional, dentro de la planta de producción de la empresa Alimentos del Corral, S.A., se deben tomar en cuenta los siguientes factores: señalización, equipo de protección personal y de las instalaciones y finalmente medidas de seguridad industrial. (Sánchez, 2010, p. 148)

Para crear las políticas la empresa ya contaba con la información y lineamientos necesarios, por lo que únicamente debían definirlo dentro de una política y las reglas generales del personal; sugirió una inducción para el personal de producción por el uso de maquinaria, con un enfoque totalmente técnico más que informativo. “Proporcionar inducción profesional a todos aquellos empleados que inicien sus labores en la planta de producción, y que vayan a operar algún tipo de maquinaria, esto ayudará a evitar accidentes al trabajador y preservar el equipo en óptimas condiciones”. (Sánchez, 2010, p. 142) Esta inducción es parte de la política creada dentro del programa de Seguridad e Higiene, con el fin de contar con personal que tenga el conocimiento debido al utilizar las maquinarias que son parte de sus funciones diarias.

El costo del proyecto lo evalúa en base a la compra de equipo de protección personal y equipo contraincendios propuesto, sin embargo, no considera el costo de la inducción y los servicios contratados para la creación total del programa. Aunque se pueda considerar como un programa muy genérico y ambiguo, se debe tomar en cuenta que la planta de producción que fue evaluada ya contaba con los lineamientos generales de la seguridad e higiene. Los hallazgos y confirmación que tuvo la oportunidad en su intervención le da un paso adelante a la autora del programa para que su propuesta estuviera basada en ordenar y plasmar de una manera más profesional toda la información y reglamentos internos.

Pumay (2018) también propuso un programa de salud y seguridad ocupacional en una planta de producción de alimentos; sin embargo, la autora realizó un diagnóstico del cumplimiento en el tema de parte de la empresa en los aspectos

generales (infraestructura, señalizaciones, conocimiento general, acciones y actos inseguros) y en base a las faltas que encontró propuso este programa, enfocado en adoptar medidas necesarias y aplicarlo en toda la planta. Más que una implementación, su propuesta era “fortalecer al 100% las condiciones laborales de SSO en un mediano plazo, a través de medidas adecuadas, claras y sencillas que protejan la salud, integridad física del personal y las instalaciones de lugar”. (Pumay, 2018, p. 102) Basarse en lo que ya tenía la empresa para poder reforzarlo con el personal.

A comparación del programa planteado por Sánchez, Pumay se basó principalmente en identificar los peligros y riesgos que tenían las instalaciones ya que los resultados de su investigación fueron alerta en este aspecto. Basado en los hallazgos, dio directrices para la prevención y corrección de las áreas y de las actividades que debían realizar para que fuera posible una corrección o intervención inmediata. “Utilizar el proceso de identificación de peligros y riesgos, señalización de riesgos expuestos, así como la investigación de accidentes, incidentes y enfermedades ocupacionales dentro de la organización para establecer medidas que minimicen, o bien, eliminen los peligros y riesgos” (Pumay, 2018, p. 178). Este fue su objetivo principal en la investigación realizada y en base a esos resultados realizó la propuesta del plan SSO.

Propuso un plan de emergencia con pasos claros y prácticos ante sucesos como incendios, temblores y evacuación por riesgos. Al igual que Sánchez, propuso formatos de control y monitoreo para las actividades de mejora que estaba proponiendo, con el valor agregado de asignar responsabilidades al Comité SSO que

estaba establecido. Aseguraba que al lograr prevenir los accidentes y enfermedades lograría evitar la pérdida temporal del recurso humano que sea posición clave para cumplirlos objetivos, además añade que los costos económicos por el tiempo perdido o daño causado a máquinas, equipo, herramientas por mal uso o por accidentes también sería de impacto.

La diferencia de este plan con los antes descritos, fue que la autora propuso dentro de sus implementaciones motivar al personal a realizar acciones responsables en sus actividades diarias, no a través de un programa de motivación sino de un método de sanciones. Su crítica principal es que el personal al conocer que frente a una acción irresponsable y causar un accidente podía tener una sanción, buscarán la manera de realizar sus actividades de manera responsable y cumpliendo con los protocolos establecidos. El programa de sanciones representa en la primera falta una llamada de atención verbal; en la segunda una llamada de atención por escrito que debe tener copia en su expediente; la tercera falta una suspensión de labores sin goce de sueldo por 2 días, siempre con copia a su expediente; por último, la cuarta falta que ameritaría un despido inmediato del empleado.

Estas sanciones eran parte de la política y plan propuesto, basado en la teoría de las necesidades de McClelland; sin embargo, esta teoría propone un equilibrio en las necesidades humanas, “la necesidad de logro, de poder o deseo de influencia y reconocimiento y la necesidad de afiliación o pertenencia asociación y contacto cercano para con otros”. (Castillero, 2018) Ante lo cual, no está considerando la necesidad de reconocimiento o pertenencia al cumplir con todos los protocolos establecidos. Frente a un programa de sanciones puede causar temor o sentido de

acusación en las actividades que realizan, busca reforzar sus políticas en cuanto a la sanción en lugar de dar paso al reconocimiento por realizar los protocolos que establecen, tendría un sentido más astuto si hubiera considerado las sanciones y el reconocimiento.

Un proyecto muy distinto, propuesto por López, se enfoca durante su investigación a evaluar el cumplimiento del Acuerdo Gubernativo 229-2014 y las reformas del reglamento de salud y seguridad ocupacional analizando la incidencia que esto tiene en la prevención de la salud laboral de los empleados de la fábrica El Zeppelin. Se basa específicamente en un Acuerdo que aún está vigente en el país, buscando el cumplimiento de la ley y al mismo tiempo, interviniendo en la gestión del personal. Su investigación la realizó tanto en el área operativa, indagando y observando las instalaciones y funciones realizadas y en el área administrativa, con entrevistas realizadas al personal para conocer su opinión en relación al tema los cumplimientos SSO, obteniendo un resultado favorable en cuanto a sus conocimientos de los protocolos.

Derivado de los resultados obtenidos de la investigación, propone un proyecto enfocado al personal de nuevo ingreso, ya que el personal que labora para la fábrica ya contaba con el conocimiento esperado. “El objetivo del proyecto es implementar el proceso de inducción que resultará en una disminución gradual de accidentes de trabajo y en mejora de la salud. Por lo tanto, disminuirán los permisos y el ausentismo por enfermedad”. (López, 2019, p. 101) El conocimiento que el personal de la fábrica tiene sobre los protocolos ha sido aceptable, aunque no alto como se desearía.

Dentro de su propuesta hace referencia al ausentismo que se ha observado en la empresa por enfermedades o permisos por accidentes laborales menores, lo que causa una confusión, ya que decidió enfocarse únicamente en personal de nuevo ingreso y no en el personal que labora actualmente y que son los involucrados en este resultado. Dentro esto propone una guía para todo personal de nuevo ingreso que tenga los procesos estructurados para el cuidado con la maquinaria con el objetivo de “adquieran conocimiento sobre factores que les puedan perjudicar en su puesto de trabajo y evitar errores debido a la falta de información”. (López, 2019, p. 102) Menciona que este proceso facilitará la integración del personal y el aprendizaje a través del manual de inducción que será realizado con enfoque SSO.

La inducción como se menciona dentro del presente marco teórico, ayuda a que el nuevo colaborador se sienta acoplado en un período más corto en el encuentro con dos mundos diferentes (su cultura o bajo lo que fue criado con la cultura de la organización), lo que le ayudará a tener una apertura para las oportunidades y funciones que debe realizar en su puesto de trabajo. Aunque su investigación tiene un enfoque en SSO, la propuesta la orienta a una inducción general en la empresa. En de sus objetivos específicos da a conocer que se espera facilitar la adaptación de los nuevos empleados a la empresa recibiendo la información sobre la empresa, historia, marco filosófico estratégico, políticas, reglamentos, productos, entre otros; incluyendo los temas relacionados con Seguridad e Higiene.

Eso sin duda podrá ayudar que el personal inicie una cultura de prevención, sin embargo, la autora no consideró una intervención con el personal que ya se encuentra en la empresa, lo que no le permitirá un cambio a mediano plazo como lo esperaría.

Aunque la empresa se encuentre con el cumplimiento de los Acuerdos Gubernativos y reformas, sin un personal involucrado no lograrán cumplir con sus protocolos establecidos. Estas propuestas han sido analizadas por cada uno de los autores y se ha logrado comprender que el objetivo que concuerdan todas es promover un lugar seguro para trabajar, así como evitar accidentes y enfermedades laborales.

Robles en 2005 realizó un diseño e implementación de un programa de seguridad e higiene en una empresa de Tractores de Guatemala, el autor propone la herramienta como parte fundamental para minimizar accidentes, enfermedades y reducir paros de actividades innecesarios que estén ligados al ausentismo laboral que también conlleva costos intrínsecos. “Reduce los costos por accidentes, mantiene un ambiente de trabajo cómodo y agradable, de seguridad y confianza para el normal desarrollo de las tareas que se realizan”. (Robles, 2005, p. 60) Para esta confirmación, durante la aplicación propone auditorías constantes para comprobar que se están aplicando las medidas de seguridad que sean estipuladas.

Para llegar a esa propuesta y estructurarla según los requerimientos de la empresa, realizó un análisis de los procesos, procedimientos, instalaciones, maquinaria y equipo que tenía la empresa y en cada uno de ellos realizaba bitácoras de resultados. En los riesgos de trabajo visualizó al personal trabajar sin equipo de protección personal, en un ambiente sucio, sin colocar las herramientas de trabajo en el lugar adecuado. Estas conductas las concluye un descuido de su parte, se realiza mucho trabajo físico y por ende es necesario que el personal conozca las posiciones adecuadas para esto.

Al tener un diagnóstico completo confirmo que “desde otro punto de vista, este programa pretende impedir la pérdida de horas hombre de trabajo productivo, así como el alto costo de los accidentes para la empresa debido a operarios lesionados, impedir daño en maquinarias y equipo”. (Robles, 2005, p. 61) Encontrando que no existe un programa, manual o documento que sea apoyo de la seguridad e higiene industrial a nivel interno, lo que genera procedimientos inadecuados para realizar el trabajo.

Evaluó todas las condiciones inseguras (infraestructura y equipo) y los actos inseguros que podían darse en las posiciones, simulando una matriz de riesgos, analizando que se requiere con urgencia un comité de seguridad e higiene, por lo que fue su primer paso en el proyecto implementado. Junto con el comité y al definir los roles de cada integrante, iniciaron la evaluación de riesgos en los puestos de trabajo para definir el equipo de protección personal de cada posición y los lineamientos específicos para utilizar las distintas maquinarias con las que contaban. Crearon un diseño de plan para eliminar los riesgos encontrados “los resultados más relevantes en cada área evaluada se derivan de la falta de interés, falta de compromiso, mantenimiento, falta de conocimiento, falta de una cultura de seguridad y exceso de confianza con que el personal ha desarrollado sus actividades”. (Robles, 2005, p.106)

Dentro de sus acciones fueron solucionar el problema de reacondicionamiento de la infraestructura, mantenimiento correctivo a todas las maquinarias y equipo de protección personal, normas y procedimientos por áreas para sus funciones, parámetros para el comportamiento y desenvolvimiento de los colaboradores; sin embargo, no se consideró una comunicación interna para involucrar a todo el personal.

Consideró un apartado para estandarizar tiempos y redistribución de equipo del laboratorio, para obtener eficiencia en todos los procesos establecidos y siempre considerando la importancia de la prevención al momento de la ejecución. Con dichas implementaciones logró que el personal tuviera conocimiento de los riesgos en sus puestos de trabajo y al utilizar las maquinarias de la empresa, haciendo de su conocimiento las posturas y equipo de protección necesario para disminuir los accidentes de trabajo y promover un mayor desempeño de los colaboradores.

Concluye que un programa de seguridad e higiene para que continúe con su objetivo principal “Es necesario que tenga el apoyo incondicional de alta gerencia, así como la colaboración de los trabajadores; además, debe contar con un sistema directivo que sea capaz de llevar a cabo el seguimiento y supervisión de los programas implementados”. (Robles, 2005, p. 271) Este sistema lo propone con el Comité SSO que crearon al inicio del proyecto. Este proyecto que fue implementado obtuvo resultados favorables a pesar de no tener un sistema de comunicación definido para que todo el personal estuviera informado, a través del Comité que crearon fueron los encargados de implementar el proyecto para lograr un lugar seguro y condiciones favorables para todo el personal.

Los proyectos y programas que se han descrito aunque lo han propuesto de distinta forma todos se han enfocado en la infraestructura y ambiente de la organización por las falencias encontradas en el diagnóstico e investigación previa. Para el presente proyecto, se propone la capacitación e inducción como principal factor a considerar debido al resultado promedio en la cultura de seguridad e higiene con la que cuenta actualmente. Los conocimientos que actualmente tienen es por el

trabajo diario; sin embargo, se dio a conocer la falta de compromiso y conocimiento técnico general sobre la SSO y sus implicaciones.

Marco Lógico

La presente tabla representa el marco lógico analizado para el proyecto propuesto de Capacitación para un el involucramiento del personal en tema de salud y seguridad ocupacional, con personal operativo al 90%, con el objetivo de tener una cultura de salud y seguridad ocupacional predominante en las funciones diarias para una accidentabilidad laboral baja y cumplimiento de los protocolos establecidos.

Tabla 3

Marco Lógico

Resumen Narrativo de Objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
<p>Fin Lograr una baja accidentabilidad laboral a través del compromiso de patrono y empleados en el cumplimiento de protocolos para una cultura SSO.</p>	<p>Reducción de accidentabilidad de 3 accidentes mensuales a 0 accidente por irresponsabilidad de los trabajadores.</p>	<p>Reporte de accidentabilidad mensual a cargo del supervisor SSO con la campaña 0 accidentes mensuales.</p>	<p>Los colaboradores son responsables de sus funciones y las realizan con prevención, comprendiendo la campaña 0 accidentes.</p>
<p>Objetivo Cumplimiento e involucramiento del personal operativo en los protocolos internos de SSO para mejorar la cultura SSO.</p>	<p>Incremento de al menos 15% de la cultura SSO con satisfacción y conocimiento de los empleados en el tema.</p>	<p>Instrumento de cultura SSO creado en la investigación realizada, para comparación.</p>	<p>Los colaboradores muestran más conocimiento de los protocolos y cumplimientos de SSO desde su puesto de trabajo.</p>
<p>Resultados 1. Comprensión de la importancia de SSO de parte de patrono y empleados.</p>	<p>Incrementar de mínimo 30% el involucramiento de los empleados y del patrono en los aspectos de la SSO que les corresponden a través del cumplimiento de los mismos.</p>	<p>Check list de verificación de los aspectos a cumplir de parte del patrono y de parte del empleado en base al Manual SSO y responsabilidades estipuladas.</p>	<p>Patrono y empleados se hacen responsables de sus funciones para el cumplimiento de los protocolos de SSO que aportan la cultura.</p>

Resumen Narrativo de Objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
2. Diseño específico de los protocolos SSO en los puestos de trabajo	Revisión del 100% del Manual SSO y realizar las correcciones correspondientes para que los puestos cuenten con un descriptor basados en los riesgos laborales y los protocolos establecidos para evitarlos.	Check list de verificación de los descriptores de puesto por riesgos que coincidan al 100% con el manual de SSO establecidos.	Gestión Humana se involucra en las actualizaciones de descripciones de puesto como apoyo al supervisor de SSO para que el personal conozca los riesgos que tienen en sus puestos de trabajo y los protocolos a cumplir.
3. Capacitaciones constantes en temas de SSO.	Incrementar el cumplimiento del programa de capacitación de un 50% a un 90% como mínimo.	Llenar un formato de cumplimiento de capacitación de parte del capacitador, adjuntando fotografías de cumplimiento y las encuestas de satisfacción así como listado de asistencia de los empleados que participaron.	Gestión Humana y el Supervisor de SSO trabajan en conjunto para cumplir con un plan de capacitación anual de los temas SSO, así como el involucramiento de los maestros de obra en supervisar que los conocimientos adquiridos de la capacitación se ponen en práctica.
4. Inducción específica en SSO para nuevos ingresos.	100% de nuevos empleados reciban la inducción estructurada que incluya todos los protocolos SSO.	Encuesta de satisfacción al finalizar la inducción en el que el nuevo empleado pueda confirmar el aprendizaje.	Los empleados de nuevo ingreso desde su inducción pueden conocer los protocolos SSO y el Equipo de Protección personal que debe utilizar para sus funciones.
5. Cumplimiento de acuerdos gubernativos según reformas.	Cumplimiento con el 100% de aspectos que conciernen a la ley acerca de la SSO.	Verificación de los nuevos acuerdos y comparación con los manuales y procesos establecidos en la empresa para verificar que se cumpla con todos los requerimientos de ley.	Gestión Humana está en constante actualización y seguimiento para los Acuerdos Gubernativos y requerimientos de la ley guatemalteca en base a la SSO.

Resumen Narrativo de Objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
<p>Actividades</p> <p>1.1. Analizar los medios de comunicación más factibles entre gestión humana con el personal de obra.</p> <p>1.2. Implementar los medios de comunicación seleccionados.</p> <p>1.3. Verificar que se alcance el objetivo de comunicación entre gestión humana con el personal operativo según los medios aplicados.</p>	<p>Ver el incremento de un 50% a un 90% de personal informado sobre los acontecimientos que se requiera esté enterado.</p>	<p>Check list que contiene la información relevante del último mes para realizar encuestas rápidas con el personal cuando se visite obra, verificando que estén informados de todos los temas que los involucre.</p>	<p>Gestión Humana está en constante comunicación con el personal de obra y se preocupa porque la vía de comunicación elegida sea la adecuada para su involucramiento.</p>
<p>2.1. Evaluar los riesgos de trabajo que hay en cada puesto operativo.</p> <p>2.2. Actualizar los descriptores de puesto para agregar riesgos en sus funciones y el EPP necesario.</p>	<p>Actualización del 100% de los descriptores conteniendo sus riesgos laborales y EPP establecido.</p>	<p>Check list de descriptores de puesto para verificación que todos cumplan con la información requerida y correcta.</p>	<p>Gestión Humana en apoyo con el supervisor SSO realizan las actualizaciones de todos los descriptores de puesto.</p>
<p>3.1. Involucramiento de Gestión Humana con supervisor SSO para una planificación de capacitación anual estructurada.</p> <p>3.2. Presentar la planificación de capacitación al gerente general para aprobación de presupuesto y ejecución.</p>	<p>Se cuenta con la planificación de capacitación anual en el mes de noviembre para la aprobación correspondiente del siguiente año.</p>	<p>Planificación anual aprobada verificando que involucre los temas de SSO requeridos por el MINTRAB e IGSS (uso de extintores, primeros auxilios, botiquín, siniestros; como mínimo), adicional al EPP y protocolos internos.</p>	<p>Gestión Humana y el supervisor de SSO trabajan juntos para realizar una planificación de capacitación anual estructurada que cuente con el presupuesto para obtener la aprobación de gerencia.</p>

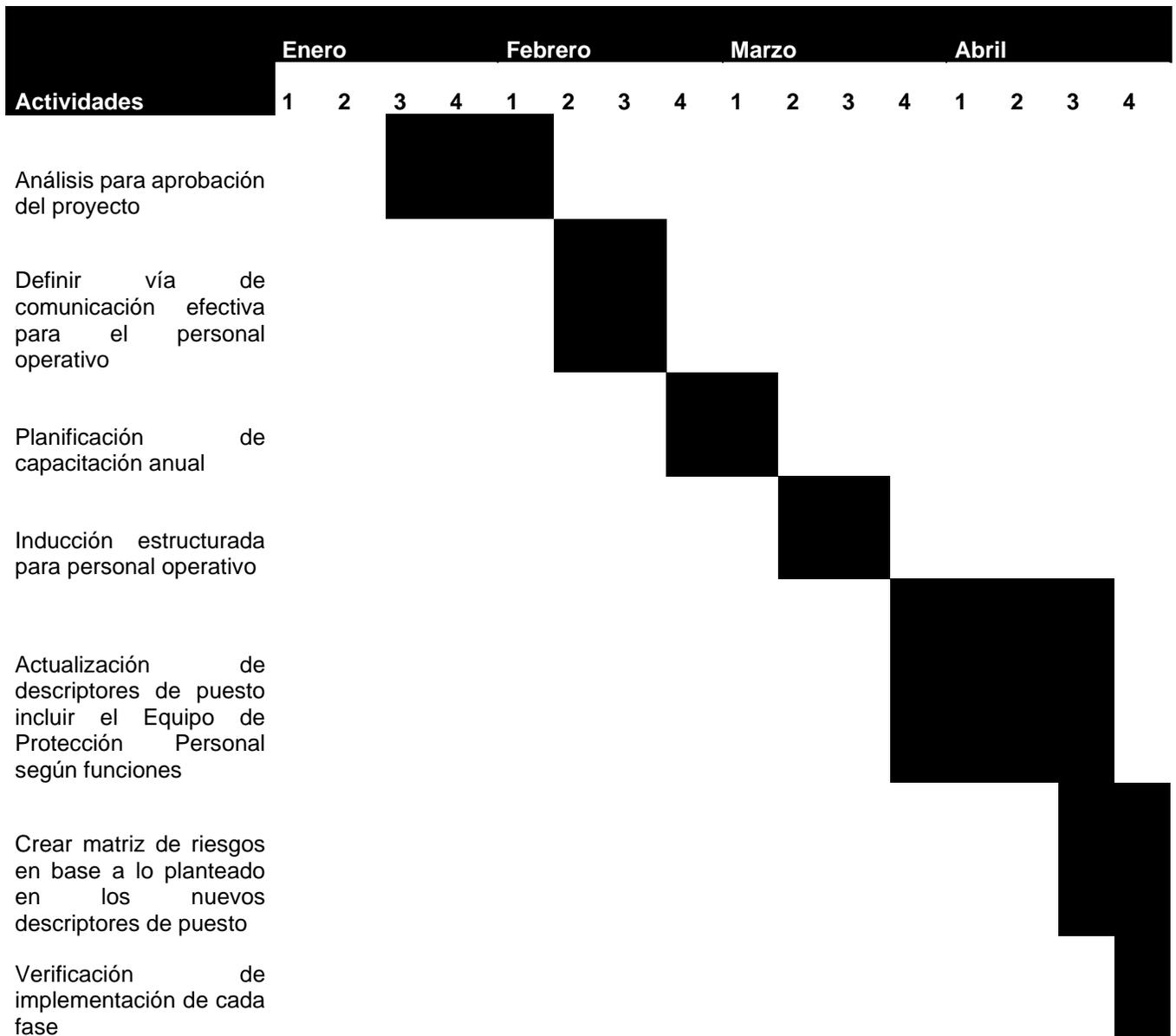
Resumen Narrativo de Objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
<p>4.1. Involucramiento de Gestión Humana con supervisor SSO para definir una inducción según los puestos de la empresa.</p> <p>4.2. Presentar la planificación de la inducción al gerente general para aprobación de presupuesto y ejecución.</p> <p>4.3. Capacitar al residente del proyecto en el tipo de inducción que se brindará, con la finalidad de ser el apoyo y sustituto inmediato al momento de una ausencia del supervisor SSO.</p>	<p>Aprobación de la inducción para personal de obra que cumpla con lineamientos generales de la empresa y específicos de SSO.</p>	<p>4.1 La inducción cumple con los requerimientos necesarios generales empresariales y específicos de SSO.</p> <p>4.2. Check list que deberá llenar el compañeros de trabajo al dar acompañamiento mientras realizar sus funciones los primeros días verificando la aplicación de lo brindado en la inducción.</p>	<p>El personal de nuevo ingreso recibe la inducción a la empresa y a su puesto de trabajo, por lo que aplica todos sus conocimientos en las funciones diarias.</p>
<p>5.1. Gestión humana a cargo de actualizarse en las reformas de los acuerdos gubernativos SSO según sea necesario.</p> <p>5.2. Revisión de las últimas reformas establecidas en acuerdos gubernativos y revisión de documentos actuales vigentes en la empresa para la modificación que aplique.</p>	<p>Gestión Humana informa a más tardar 8 días después de una publicación oficial por reformas en acuerdos gubernativos de SSO.</p>	<p>Verificación de las nuevas reformas para presentar los cambios a los anteriores y gestionar la aplicación correspondiente a lo ya establecido en la empresa.</p>	<p>Gestión Humana se involucra constantemente en la revisión de los acuerdos gubernativos y reformas para verificar las actualizaciones correspondientes.</p>

Cronograma

El presente diagrama contiene las actividades a realizar para el proyecto propuesto de Capacitación e inducción para una cultura de Salud y Seguridad Ocupacional en una empresa con giro de negocio de construcción para el personal operativo en obra.

Tabla 4

Cronograma de actividades



Presupuesto

Tabla 5

Presupuesto del proyecto

Artículo	Precio unitario	Cantidad	Total	Observaciones
Infografías	Q25.00	9	Q225.00	2 infografías de sensibilización y una para cada capacitación programada .
Boards informativos	Q60.00	2	Q120.00	1 en el comedor de empleados 1 en el área de bodega.
Pantalla	Q1,800.00	1	Q1,800.00	Televisión para comunicación importante general/ 1 para el ingreso del personal.
Hojas bond	Q60.00	4	Q240.00	Resmas de papel para todo material que se imprimirá.
Manual de protocolos	Q310.00	2	Q620.00	Empastado de manual de los protocolos establecidos. 1 para Gestión humana, 1 para operaciones.
Manual de inducción	Q310.00	2	Q620.00	Empastado de manual de inducción.
Encuestas de satisfacción para capacitaciones	Q2.00	100	Q200.00	Formatos de encuestas para utilizar según necesidades.
Encuestas de satisfacción para inducciones	Q2.00	100	Q200.00	Formatos de encuestas para utilizar según necesidades.
Manual para descriptores de puesto	Q2,200.00	1	Q2,200.00	Actualización de descriptores y manual realizado.
Mantenimiento correctivo de Equipo de Protección Personal	Q220.00	220	Q48,400.00	Precio promedio del mantenimiento para el EPP que tienen en la empresa (realizado en totalidad)
Imprevistos			Q5,462.50	
Total			Q60,087.50	

Evaluación del Proyecto

El presente proceso representa los indicadores que se considerarán al implementar el proyecto propuesto, con la finalidad de confirmar el cumplimiento de cada una de las actividades que se ha planteado y el impacto que se tendrá de cada uno de ellos.

La primera evaluación será realizar el reporte de accidentabilidad que se lleva a cabo mensualmente, para comparar el porcentaje que se tenía anteriormente vrs el porcentaje que se tiene al cumplir con un proceso estructurado de capacitación e inducción en el tema.

Como parte de la segunda evaluación del impacto que tendrán esos procesos implementados por gestión humana y supervisor de salud y seguridad ocupacional (SSO), se realizará una encuesta de cultura SSO (la misma encuesta utilizada al inicio de la investigación) con el objetivo de corroborar que el porcentaje obtenido al finalizar con el proyecto sea mayor que cuando se inició.

La cultura SSO se debe percibir desde los protocolos establecidos por la empresa hasta el comportamiento de los empleados en sus funciones diarias, como tercera evaluación para confirmar el cumplimiento y aprendizaje de ellos se utilizará un check list de verificación de los aspectos que cumplen los empleados como parte de la prevención en sus tareas y al mismo tiempo, el cumplimiento que tiene el patrono en todo lo relacionado a los Acuerdos Gubernativos y Reformas en la SSO.

La capacitación e inducción deberán regirse estrictamente a la planificación que se estructura en el proyecto, como parte de la comprobación del impacto y cumplimiento de esto en la cuarta evaluación, se utilizará un formato de cumplimiento

de ambos procesos que deberá llenar el instructor a cargo de cada tema, lo cual solicitará adjuntar fotografías y encuestas de satisfacción que deberán llenar los empleados como el listado de asistencia.

Como parte de la estrategia para que el proyecto funcione, se propone la implementación de una vía de comunicación interna para todo personal operativo, para su comprobación se realizará un check list que contiene la información relevante del último mes para realizar encuestas rápidas con el personal operativo cuando se visite la obra, verificando que estén informados de los últimos acontecimientos.

Tabla 6

Evaluación del proyecto

	Proyectado	Evaluación
Indicador 1	Reducción de accidentabilidad de 3 accidentes mensuales a 0 accidentes.	
Indicador 2	Incremento de al menos 15% de la cultura SSO con satisfacción y conocimiento de los empleados en el tema.	
Indicador 3	3.1. Incremento de mínimo 30% el involucramiento de los empleados y del patrono en los aspectos de la SSO que les corresponden a través del cumplimiento de los mismos. 3.2. Revisión del 100% del Manual SSO y realizar las correcciones correspondientes para que los puestos cuenten con un descriptor basados en los riesgos laborales y los protocolos establecidos para evitarlos.	
Indicador 4	Incrementar el cumplimiento del programa de capacitación de un 50% a un 90% como mínimo.	
Indicador 5	100% de nuevos empleados reciban la inducción estructurada que incluya todos los protocolos SSO.	
Indicador 6	Ver el incremento de un 50% a un 90% de personal informado sobre los acontecimientos que se requiera esté enterado.	

Referencias

- Acuerdo Gubernativo 79-2020. *Normas complementarias al reglamento de Salud y Seguridad Ocupacional, para la prevención y control de brotes de SARS COV-2 en los centros de trabajo*. Libro 7, Folio 35. 14 de junio 2020. <https://dgps-sso.mintrabajo.gob.gt/files/AG-079-2020.pdf>
- Acuerdo Ministerial Número 146-2020. *Estrategia nacional de control de la pandemia de SARS COV-2 y bases para la desescalada de las medidas de reapertura condicionada del confinamiento*. Diario de Centro América no. 84. 03 de junio 2020. <https://www.mspas.gob.gt/component/jdownloads/send/652-idioma-espanol/4341-acuerdo-ministerial-no-146-2020.html>
- Aguilar, C., Cetina, T., Centeno, G. y Ramírez, E. (2021). Cultura de Seguridad Organizacional: Variables Grupales Relacionadas con la Conducta Segura. *Revista Psicología para America Latina*. 1(35), 31-43. <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/psilat/n35/a04n35.pdf>
- Alcover, C., Martínez, D., Rodríguez F. y Domínguez, R. (2004). *Introducción a la psicología del trabajo* (2a ed.). McGraw Hil. <https://elibro.net/es/ereader/uscg/50320?page=28>
- Allones, C. (2005). Teoría de la acción social. *Revista RIPS*. 4(2), 57-68. <https://minerva.usc.es/xmlui/bitstream/handle/10347/8253/04.rips4-2.pdf?sequence=1>
- Amores, V. (2013). *Actualización del manual de seguridad e higiene ocupacional para la dismiunción de riesgos en una planta industrial productora de jabones*.

[Tesis de grado, Universidad Rafael Landívar].

<http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/43/Amores-Valerine.pdf>

Arévalo, S. y Jaén, A. (2018). *Cultura preventiva en la empresa: métodos de evaluación y mejora*. Comunidad de Madrid. <https://www.ajpre.net/wp-content/uploads/2020/01/Manual-cultura-preventiva-IRSST.pdf>

Arispe, C., Yangali, J., Guerrero, M., Lozada, O., Acuña, L. y Sacramento, C. (2020). *La investigación Científica: Una aproximación para los estudios de posgrado*. Departamento de investigación y Postgrados Universidad Internacional del Ecuador.

Azii, M. (2019). 100 años contribuyendo a la mejora de la seguridad y salud en el trabajo. *ILO. ORG*. https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_703381/lang--es/index.htm

Burotec. (2016). ¿Sabes qué es la cultura preventiva? <https://burotec.es/cultura-preventiva/>

Castillero, O. (19 de octubre 2018). Las 9 principales teorías de la motivación laboral. *Psicología y Mente*. https://psicologiaymente.com/organizaciones/teorias-motivacion-laboral#google_vignette

Caballero, J. y Rojas, M. (2014) Sociedad y Educación: Teoría social sistémica, roles y prácticas educativas. *Revista Paraguaya de Educación*. 1(4), 15–35. https://www.mec.gov.py/cms_v2/adjuntos/9163

Calderón, J. (s.f.). *El funcionalismo*. UNAM.

<https://www.politicas.unam.mx/sae/wpcontent/uploads/2014/09/EIFuncionalismoSoc.pdf>

Castillo, P. (2013). *Proceso de inducción de personal impartido a los trabajadores de nuevo ingreso de una empresa dedicada a la fabricación de rollos, bolsas y sacos*. [Tesis de grado, Universidad de Carabobo].

<http://www.mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/1640/4/dcastillo.pdf>

Centros para el Control y Prevención de Enfermedades. (2022) COVID-19.

<https://espanol.cdc.gov/coronavirus/2019-ncov/symptoms-testing/symptoms.html>

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizacionales*. (2da ed.). McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. (3a ed.). McGraw Hill.

Corbetta, P. (2007) *Metodología y técnicas de investigación social*. McGraw Hill.

Cuevas, V. (2014). *Principales factores de riesgo laboral que se presentan en el área de producción y distribución de una empresa de gases industriales*. [Tesis de grado, Universidad Rafael Landívar].

<http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Cuevas-Vivian.pdf>

Ferreira, A. (2016). *Diseño de un sistema Gestión de Talento Humano bajo un enfoque de prevención de riesgos laborales de la empresa Prevemedic S.A.*

[Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar].

<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/5515/1/T2202-MDTH-Ferreira-Diseño.pdf>

Galdo, J. (2019). *La seguridad basada en el comportamiento y la cultura preventiva de los trabajadores del área civil de la empresa Bureau Veritas, S.A.* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa].

<http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/10222/UPgamaja.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

García, S. (2008). La teoría del conflicto. Un marco teórico necesario. *Revista Prolegómenos. Derechos y valores*. XI(22), 29–43.

<https://www.redalyc.org/pdf/876/87602203.pdf>

García, M. (2017). *Guía para la Implementación de un Programa de Seguridad e Higiene Industrial en una empresa exportadora de Caucho natural, en base a la norma OHSAS 18001:2007*. [Tesis de Maestría, Universidad San Carlos de Guatemala]. http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/06/06_4061.pdf

Gea-Izquierdo, E. (2017). *Seguridad y Salud en el Trabajo*. (1a ed.). Centro de Publicaciones PUCE.

Hernandez, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw Hill.

Instituto Guatemalteco de Seguridad Social. (2020). *Boletín estadístico prestaciones en Salud*. <https://www.igssgt.org/wp-content/uploads/2021/06/Boletin-Estadistico-Prestaciones-en-Salud-2020-IGSS.pdf>

Jaimes, D. y Vargas, M. (2019). *Validación del cuestionario nórdico de clima de Seguridad NOSACQ 50*. [Tesis de Maestría en Seguridad y Salud en el Trabajo, Universidad Javeriana].

<https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/46261/Trabajo%20de%20grado%20Jaimes%20%26%20Vargas%20%2805-12-19%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Lanni, M. (02, noviembre, 2020). *Profesor Lanni – La acción social según Weber*.
[Youtube]. <https://www.youtube.com/watch?v=qGuSfFQfiWQ>
- López, F. (2019). *Evaluación del cumplimiento del Acuerdo Gubernativo 229-2014 y reformas del reglamento de Salud y Seguridad Ocupacional y su incidencia en la prevención de la salud laboral de los colaboradores de Fábrica El Zeppelin*.
[Tesis de maestría, Universidad de San Carlos de Guatemala].
<http://www.postgrados.cunoc.edu.gt/tesis/b99e74c3539f1f43cf85f0d7257531794fcd312a.pdf>
- Marchiori, M. (2011). Comunicación interna: una visión más amplia en el contexto de las organizaciones. *Revista Ciencias de la Información*. 42(2), 49–54.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181422294008>
- Martínez, C. y Cremades, L. (2012). Liderazgo y cultura en seguridad: su influencia en los comportamientos de trabajo seguros de los trabajadores. *Revista SciELO*. 20(2). http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-01382012000200006
- Moje, C. 2011. *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa: guía didáctica*. <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>
- Montoya, C. Boyero, M. y Guzmán, V. (2016). La gestión humana: un socio estratégico organizacional. *Revista científica visión de Futuro*. 20(1), 164-188.
<https://www.redalyc.org/journal/3579/357943291005/html/>

Organización Panamericana de la Salud. (2022). Brote por el Coronavirus COVID-19. <https://www.paho.org/es/temas/coronavirus/brote-enfermedad-por-coronavirus-covid-19>

OIT. (1996). *Seguridad y Salud en el Trabajo*.

<https://www.ilo.org/global/standards/subjects-covered-by-international-labour-standards/occupational-safety-and-health/lang--es/index.htm>

OIT. (2018). La Salud y Seguridad en el Trabajo. *ILO.ORG*.

https://www.ilo.org/americas/salade-prensa/WCMS_627066/lang--es/index.htm

Ortiz, L. (2013). *Situación de Higiene y Seguridad Laboral* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua].

<https://repositorio.unan.edu.ni/7706/1/t811.pdf>

Prado, L. (2018). Qué son las habilidades blandas y habilidades duras (y cuáles son las más valoradas por las empresas). <https://es.linkedin.com/pulse/las-habilidades-blandas-vs-duras-luis-prado>

Pumay, M. (2018). *Programa de Salud y Seguridad Ocupacional en el Centro de Producción de Alimentos, distribuidor de una cadena de restaurantes*. [Tesis de Licenciatura, Universidad San Carlos de Guatemala].

http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_5916.pdf

Robles, J. (2005). *Diseño e implementación de un programa de Seguridad e Higiene Industrial y estandarización de tiempos el laboratorio de análisis de aceites en la Corporación General de Tractores S.A. GENTRAC*. [Tesis de Licenciatura, Universidad San Carlos de Guatemala].

http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_1422_IN.pdf

- Rodriguez, D. y Maldonado, C. (2014). *Programa en Seguridad y Salud en el Trabajo, basado en factores de riesgo laborales, de las actividades de belleza en el sector informal*. [Tesis de licenciatura, Universidad Militar Nueva Granada].
https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/10875/SalinasRodriguezKeyllyDayan2014_Programa%20de%20capacitacion.pdf;jsessionid=AC5317E529CBABE6E52945A94A50EEE0?sequence=1
- Sánchez, J. (2010). *Programa de Seguridad e Higiene Ocupacional en la planta de producción de la empresa Alimentos del Corral, S.A.* [Tesis de Licenciatura, Universidad San Carlos de Guatemala].
http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3597.pdf
- Schuter, J. (1993) . *La teoría de la estructuración*. [Tesis de maestría, Universidad Veracruzana].
<https://cdigital.uv.mx/bitstream/handle/123456789/1384/199387P97.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ulrich, D. (2005). La propuesta de valor de recursos humanos: La próxima agenda de RR.HH. *Capital Humano*. 2(193), 61–75.
<http://pdfs.wke.es/2/5/6/3/pd0000012563.pdf>
- Urquijo Angarito, M. J. (2014). La teoría de las capacidades en Amartya Sen. *EDETANIA* (46), 63-80, ISSN:0214-8560.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5010857>

Vargas, Z. (2009). La investigación aplicada: una forma de conocer las realidades con evidencia científica. *Revista Educación*, 33(1), 155–165.

<https://www.redalyc.org/pdf/440/44015082010.pdf>

Venegas, J. (2010). *Plan para la implementación de un sistema de seguridad y salud ocupacional en la empresa Embomachala S. A.* [Tesis de maestría, Universidad Politécnica Salesiana, Cuenca].

<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/2639/13/UPS-CT002225.pdf>