

**“PROGRAMA PARA EVALUACIÓN DE  
RIESGOS LABORALES EN PRO DE LA  
PREVENCIÓN DE LA SALUD DE LOS DE LOS  
TRABAJADORES DE LA  
POLICLINICA AMADO C.A” Estado Zulia.  
Venezuela**



**“Program to evaluation of an Occupational Risk Assessment in  
support of the prevention of health workers Amado Polyclinic, C.A.”**

**Autora: Lic. Marelys Betancourt <sup>1</sup>**

[marelysbetancourt@hotmail.com](mailto:marelysbetancourt@hotmail.com)

**Licenciada en Relaciones Industriales con énfasis en empresas del sector salud**

### **RESUMEN**

El objetivo de la presente investigación fue elaborar un programa para la evaluación de riesgos laborales en pro de la prevención y protección de la salud de los trabajadores en las empresas de sector salud. Su desarrollo estuvo ejecutado bajo un enfoque cualitativo, descriptivo con modalidad de campo, de diseño transversal no experimental, aplicándose una muestra a 32 puestos de trabajos ocupados por la línea jerárquica de la Policlínica Amado C.A, se fundamentó en los valores, procesos y tecnologías del Desarrollo Organizacional, lográndose demostrar que los programas de cambio planificado permiten mejorar los aspectos que afectan el funcionamiento de las organizaciones para impulsarla hacia estilos de gestión mejorados.

**Palabras claves:** cambio planificado, estilos de gestión mejorados, prevención.

### **ABSTRACT**

The aim of this research was to develop a proposal for a program based on the values, processes and technologies of Organizational Development for the implementation of a program of occupational risk assessment for prevention and health protection of workers in healthcare companies. Its development was executed under a qualitative, descriptive mode field non-experimental cross-sectional design, a sample applied to 32 jobs occupied by the hierarchical structure of the Amado Polyclinic C.A, achieving demonstrate that planned

---

<sup>1</sup> Licenciada en Relaciones Industriales (URBE). Jefe de Recursos Humanos en la Policlínica Amado C.A, Venezuela. Trabajo desarrollado en el Programa: Master of Science in Organization Development, Tecana American University (TAU), USA.

change programs can improve aspects that affect the performance of organizations to propel towards improved management styles.

**Keywords:** planned change, improved management styles, prevention.

## Introducción

En la actualidad, el estudio de los riesgos laborales ocupa la atención del mundo empresarial, considerando que a través de las modificaciones ambientales del trabajo se ejerce sobre el individuo una notable influencia, dándose lugar a diferentes tipos de accidentes de trabajo o enfermedades ocupacionales. En Venezuela, a través de la reforma y aplicación de la Ley Orgánica de Prevención y Medio Ambiente en el Trabajo (LOPCYMAT) en el año 2005, las organizaciones están en la obligación de orientar sus esfuerzos en evaluar los aspectos relacionados con las condiciones de trabajo y los efectos sobre la salud de sus integrantes, con la finalidad de mitigar los riesgos presentes, así como a establecer medidas preventivas y correctivas.

Al respecto, las empresas del sector salud público o privado no se escapan de esta realidad, pues en los esfuerzos orientados en velar por la salud de sus usuarios, los trabajadores se ven expuestos a una serie de riesgos laborales muy específicos que atentan contra la integridad personal, generándose la necesidad de delimitar responsabilidades, derechos y competencias de todos sus integrantes en materia de salud y seguridad en el trabajo.

En este sentido, la acción preventiva representa una guía y orientación para el gestor sanitario, integrando la promoción y protección de la salud de sus pacientes y empleados para conocer las acciones que deben desarrollarse y las que deben evitarse en el ámbito de responsabilidad sobre la protección de los trabajadores y de la empresa, al impedir consecuencias legales por incumplimientos en este terreno.

En la práctica, muchas organizaciones no prestan la debida atención a los aspectos antes señalados por razones presupuestarias, disponibilidad de recursos humanos, dotación de equipos y materiales adicionales, representando el aspecto más importante enfrentar un cambio en el comportamiento de todos sus integrantes y en el desarrollo de los procesos, situación que obliga a la Alta Gerencia a reconocer la necesidad de iniciar un proceso de cambio planificado fundamentado en los valores, procesos y tecnologías del Desarrollo Organizacional que permita movilizar los hábitos, costumbres y viejos paradigmas culturales hacia el aprovechamiento de oportunidades y tecnologías que permitan cumplir con la obligación de garantizar la seguridad y la protección de la salud de sus trabajadores.

En este contexto, surge el propósito principal de este trabajo de investigación, pretendiendo sensibilizar y concientizar a las autoridades de la Policlínica Amado C.A, sobre la necesidad de emprender un programa de cambio fundamentado en los valores, procesos y tecnologías del Desarrollo Organizacional para la implantación de un programa de evaluación de riesgos laborales en pro de la prevención y protección de sus trabajadores, para lo cual se determinarán los factores de riesgo a los que están expuestos sus empleados, aportándose los elementos necesarios que justifiquen el desarrollo de planes educativos y preventivos que permitan experimentar nuevas formas de enfrentarlos e incorporarlos a los comportamientos y desempeños rutinarios.

## **Planteamiento del problema**

### **Enunciado del problema**

En el transcurrir del tiempo las condiciones de salud y de trabajo han venido deteriorándose en todo el mundo, lo cual ha causado que organismos internacionales como la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Organización Mundial de la Salud (O.M.S) expidieran recomendaciones y estrategias a los países en materia de empleo, condiciones de vida y de trabajo.

Al analizar los distintos aspectos relacionados con el trabajo y la salud, podemos concluir que se encuentran íntimamente relacionados, ya que el trabajo constituye un elemento fundamental para las personas y para poder ejecutarlo se requieren condiciones adecuadas de salud.

En toda situación de trabajo existen variables susceptibles a producir o contribuir a producir sucesos indeseados, algunos de los cuales pueden dar lugar a daños para la salud de las personas que trabajan.

Las consecuencias derivadas de lo antes expuesto se reflejan en la ejecución inadecuada de las actividades por la falta de identificación de los riesgos por área y puesto de trabajo, ocurrencia de accidentes y enfermedades ocupacionales, falta de control y seguimiento de las mismas, alto índice de días perdidos por suspensiones médicas y un aspecto no menos importante como el incumplimiento de las normas establecidas en las leyes reguladoras en materia de prevención y condiciones de trabajo.

### **Objetivo General**

Elaborar un programa evaluación de riesgos laborales en pro de la prevención y protección de la salud de los trabajadores en la Policlínica Amado C.A.

## **Objetivos Específicos**

- Analizar las necesidades de cambio en la forma de ejecución de las actividades y comportamientos de los trabajadores en relación a la prevención de riesgos.
- Analizar la cultura de prevención y salud laboral presente en la Policlínica Amado C.A
- Analizar el programa de adiestramiento y capacitación en materia de Seguridad y Salud laboral dirigido a los Jefes, Supervisores, y Coordinadores de la Policlínica Amado C.A.
- Evaluar los incentivos establecidos para motivar al personal en el cumplimiento de las normas y recomendaciones para la ejecución del trabajo seguro y saludable.
- Evaluar los peligros y riesgos existentes en los puestos de trabajo presentes en la Policlínica Amado C.A
- Analizar la gestión preventiva ejecutada por la Policlínica Amado C.A
- Analizar el proceso de información y comunicación sobre riesgos laborales en la Policlínica Amado C.A
- Presentar un programa fundamentado en los valores, procesos y tecnologías para la implantación de un sistema de evaluación de riesgos laborales

## **Fundamentos teóricos**

Existen una diversidad de teorías desplegadas por practicantes y eruditos pioneros del Desarrollo Organizacional, así como autores expertos en el tema de la “Evaluación de Riesgos Laborales” que cimientan el marco teórico que sustenta esta investigación, el cual se divide en el constructo “Cambio Planificado, Valores del Desarrollo Organizacional, Componentes básicos de un programa de Desarrollo Organizacional, Operacionalización de un programa de cambio, Cultura de Prevención, Formación en materia de Riesgos Laborales, Políticas de Incentivos en materia de Prevención, Peligros y Riesgos Laborales, Gestión preventiva en las organizaciones y la Comunicación en la Prevención de Riesgos Laborales”.

### **Cambio planificado**

El término “Cambio” se refiere a toda modificación observable ocurrida en la cultura o sistema social y en su estructura, con un carácter relativamente perdurable. En la historia han existido muchos enfoques para concebir los métodos más apropiados para generar un cambio, Lewin (1951) desarrolló dos ideas en relación al cambio planificado: la primera establece que cualquier cosa que esté ocurriendo justo ahora, es el resultado de fuerzas que empujan en direcciones opuestas que por lo general oscilan alrededor de un punto de equilibrio, al identificar las principales fuerzas que

constituyen el campo, se pueden desarrollar planes de acción para mover el punto de equilibrio de un lugar a otro. La segunda idea sugiere que el cambio es un proceso de tres etapas: descongelar la antigua conducta para moverla a un nuevo nivel y volver a congelarla, representada en la figura 1.

Otro enfoque de importancia obedece al manifestado por Lippit, Watson & Westley (1958), quienes señalan que el cambio planificado corresponde a una decisión intencional de efectuar mejoras en un sistema de personalidad o en un sistema social, lográndose tales objetivos con la ayuda y orientación profesional. Según, Thomas (1972) manifiesta que el Cambio Planificado consiste en un proyecto llevado a cabo en forma deliberativa, visando una innovación estructural, una nueva política, un nuevo objetivo, una nueva filosofía, un nuevo clima y un nuevo estilo de operar, que envuelve a toda la organización o una parte significativa de la misma



**Figura 1.** Modelo de cambio de tres pasos de Lewin  
**Fuente:** Ollais (2012)

### **Valores del Desarrollo Organizacional**

Una serie de valores, hipótesis y creencias giran alrededor del Desarrollo Organizacional para modelar las metas y métodos del campo, distinguiéndolo de otras estrategias de mejoramiento desplegadas de la investigación y la teoría de científicos de la conducta, así como de las experiencias y observaciones de los practicantes. French & Bell (1995) definen los valores, hipótesis y creencias del Desarrollo Organizacional como todos los hechos o proposiciones cognoscitivos, en donde los valores son creencias acerca de lo bueno y lo malo y las hipótesis son creencias sustentadas con firmeza y relativamente no examinadas que se aceptan como la verdad

Para Da Silva (2002), el Desarrollo Organizacional es un proceso orientado hacia los valores humanistas y democráticos acerca de las personas y las organizaciones, relativos a la productividad y la eficiencia, impulsando la dinámica competitiva del negocio al mejorar el funcionamiento a través de los estilos de administración, desarrollo de estrategias y modificación de la cultura organizacional. Los valores son ideales que se comparten y aceptan, explícita o implícitamente por los integrantes de un sistema social,

por consiguiente influyen en su comportamiento, siendo el principal valor desde el punto de vista del Desarrollo Organizacional la transición o modificación de las creencias y actitudes del elemento humano que integra las organizaciones (Audirac et al.,1994)

### **Componentes básicos de un programa de Desarrollo Organizacional**

Los miembros de la organización y los practicantes del Desarrollo Organizacional en su metodología para llevar a cabo y administrar programas que generen cambios que permitan la adaptación y estabilidad dentro de las organizaciones definen tres componentes básicos: Diagnóstico del sistema y de sus procesos, la Acción representada por las intervenciones hacia la organización y el Programa Gerencial que ejerce impactos significativos sobre todos sus miembros.

El componente del diagnóstico consiste en una recopilación de datos válidos acerca del estado en que se encuentra el sistema, sus problemas y oportunidades actuales, así como los efectos o consecuencias de las acciones en lo concerniente al logro de los objetivos (French & Bell, 1995). La importancia de las actividades del diagnóstico radica en el análisis de los diferentes subsistemas que constituyen la organización total, así como el análisis de los procesos organizacionales que ocurren con la finalidad de detectar los aspectos que pueden ser mejorados y áreas de oportunidad, determinar el tipo de intervención más apropiada y definir las bases para delimitar, esclarecer y dar prioridad a los problemas detectados (Beckhard, 1969).

Existen varios modelos de diagnóstico organizacional que permiten ordenar y sistematizar la información, para efectos de esta investigación se considera relevante mencionar el Modelo de Análisis de Flujo planteado por Jerry Porras (1988), el cual representa una técnica para el diagnóstico, planeación y seguimiento del cambio, que describe los pasos y procedimientos específicos a través del diagrama y análisis visual del gran número de interrelaciones que existen en los sistemas y subsistemas, permitiendo identificar los problemas, comprenderlos y planear las acciones para manejarlos, convirtiéndose en una herramienta para ejecutar el cambio con mayor eficacia.

El componente de la acción se lleva a cabo a través de las intervenciones del Desarrollo Organizacional, en las cuales las unidades de la organización involucradas se ven comprometidas en ejecutar una serie de acciones planificadas orientadas a producir los cambios necesarios para su mejoramiento. French & Bell (1995) consideran que comúnmente las intervenciones surgen por la necesidad de atender al menos una de las siguientes cuatro condiciones: la existencia de un problema en la organización que hay que arreglar, existe una oportunidad no realizada,

porque hay algo que queremos y no está a nuestro alcance y/o cambia la visión que guía a la empresa.

Cummings & Worley (2007), señalan que una vez diagnosticado el problema de la organización, empleados y expertos planean e implementan en formas conjunta los planes de acción o intervención adecuada, aplicando criterios sobre la disposición de la empresa para el cambio, su capacidad actual, su cultura y distribución de poder, así como las capacidades y habilidades del agente de cambio.

En referencia al Componente del Programa Gerencial se puede resaltar que en el ejercicio del Desarrollo Organizacional se aplican los mismos principios y prácticas de las ciencias de la conducta para administrar sus programas, prestando igual atención a la tarea como al proceso, considerando las ramificaciones del sistema del programa, involucrando a los miembros de la organización en la planificación y ejecución, usando el modelo de investigación-acción, creando circuitos de retroalimentación para asegurar la pertinencia y oportunidad, entre otros.

El modelo de Administración del Cambio propuesto por Cumming & Worley (2007) identifica cinco series de actividades:

- **Motivación para el cambio:** logrado a través de la sensibilización de las personas hacia las discrepancias e informando las expectativas positivas y realistas que representa el cambio.
- **Creación de una visión:** proporcionando una imagen del futuro y como los individuos y los grupos se adaptaran a ese futuro, energizando las conductas y mitigando la incertidumbre.
- **Desarrollo de un apoyo político:** los grupos poderosos deben estar convencidos de que el cambio es bueno para ellos.
- **Administración de la transición:** implica la planificación de los acontecimientos para obtener el apoyo y el compromiso de los actores claves en la organización y establecer las estructuras paralelas de aprendizaje para iniciar, guiar, vigilar y facilitar el cambio.
- **Mantener el ímpetu:** Referido a completar y estabilizar el cambio.

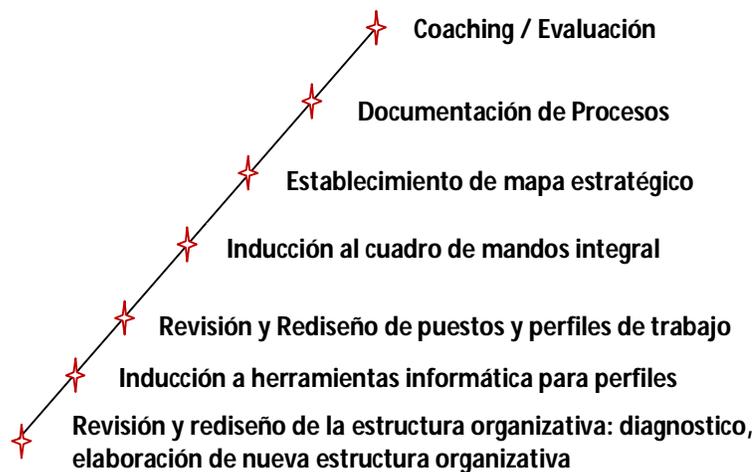
Al respecto, otro enfoque importante a destacar es el presentado por Burke (1994) quien manifiesta que en la administración de los programas de cambio se deben cumplir las siguientes fases:

- **Entrada:** representa el contacto inicial entre el consultor y el cliente.
- **Hacer un contrato:** implica establecer expectativas mutuas y acuerdos en referencia a tiempo dinero, recursos y energía.
- **Diagnóstico:** implica el descubrimiento de los hechos a través de documentos e información de la organización.
- **Retroalimentación:** retorno de la información analizada al sistema cliente.

- **Planificación del cambio:** decisión por parte de los cliente sobre los pasos que deben seguirse en el desarrollo de los planes para la acción.
- **Intervención:** puesta en práctica de todas las acciones diseñadas para corregir los problemas de la organización o aprovechar las oportunidades.
- **Evaluación:** representa la determinación de los efectos del programa.

### Operacionalización de un programa de cambio

La operacionalización de un programa de cambio o consultoría consiste en trabajar conjuntamente con el sistema cliente para generar estrategias que permitan construir soluciones a los problemas de la organización, partiendo de los resultados obtenidos en el análisis y diagnóstico para recomendar planes de acción dirigidos a definir los objetivos de cambio que permitan la implantación de nuevas prácticas para mejorar el funcionamiento, alineando a la organización con el cambio deseado, generando aprendizajes y experiencias para las personas involucradas en el proceso de cambio, tal y como se refiere en le figura 2.



**Figura 2.** Ejemplo de un programa de actividades en la operacionalización del cambio  
Elaboración propia (2012)

Lippitt et al., (1958) sostienen que la operacionalización de la consultoría se subdivide en varias fases básicas, siendo las más relevantes:

**Fase 1 - Desarrollo de una necesidad de cambio:** denominada descongelamiento servirá como marco referencial para considerar los métodos de asistencia en la primera etapa del proceso.

**Fase 2 - Establecer una relación de cambio:** establecimiento de relaciones con los subgrupos que puedan aportar información acerca de todo el sistema a fin de identificar y explorar el verdadero problema, lo que permitirá realizar el diagnóstico y recomendar un procedimiento de cambio adecuado.

**Fase 3 - Acción orientada al cambio:** El proceso de cambio o

“desplazamiento” se divide de manera natural en tres sub-fases: diagnóstico del problema, fijación de metas y propósitos de acción y transformación de las intenciones en esfuerzos reales de cambio.

**Fase 4 - Generalización y estabilización del cambio:** El cambio debe ser un proceso de institucionalización que perdura porque está apoyado por un cambio estructural.

**Fase 5 – Evaluación:** conjunto planificado de recopilación de información y actividades, realizado para proporcionar a los responsables de la gestión del cambio los efectos y/o progresos de la iniciativa de cambio, en donde el instrumento de evaluación deben satisfacer los tres principios básicos: validez, confiabilidad y practicidad.

**Fase 6 - El logro de una relación terminal:** consiste en ayudar al cliente a evaluar los logros en el proceso de cambio para decidir si sus recursos han sido movilizados y afianzados exitosamente hacia un modo acertado de resolver los problemas, asegurándose que el cambio se mantenga.

Por su parte, Cumming & Worley (1993), sugieren un esquema general del Cambio Planificado que describe cuatro actividades fundamentales en la construcción de soluciones a los problemas de la organización, asegurando la participación y compromiso de todos los integrantes de la organización, dichas fases están conformadas por la entrada y contratación, diagnóstico, planeación e implantación y evaluación e institucionalización del cambio.

### **Cultura de Prevención**

La cultura de prevención nos orienta a vivir en condiciones de seguridad, en armonía con el ambiente y con los miembros de la comunidad, aprendiendo a desarrollar capacidades para relacionarse, asumiendo responsabilidades, comunicación, tolerancia, resolución de conflictos, liderazgo, derechos, recreación e identidad. Desde el punto de vista de las organizaciones inteligentes la cultura de prevención nos conduce a adquirir las capacidades para entender las situaciones de riesgo a que está expuesta la organización desarrollando las estrategias más adecuadas para afrontarlas.

Al respecto, Sánchez (2005) define la cultura de prevención como la forma de crear una nueva mentalidad común en todos los miembros de la organización, que incluya nuevos principios y valores en torno a la prevención de riesgos laborales y un proyecto común de desarrollo de la misma compartida por todos. Cuando se tiene la idea de prevención como una tarea común e integrada a la organización, se rompen las barreras individuales y se empieza a ver el plan de prevención como una tarea en la cual todos son responsables.

Otro autor que hace referencia a la Cultura de Prevención es Azcuénaga (2010), quien considera que la cultura de prevención expresa las creencias, valores, expectativas y metas de la organización en referencia a la mejora

de la integridad física de los empleados, de su salud laboral y a la reducción de daños materiales, en donde todos los integrantes son responsables y se encuentran comprometidos en alcanzar un alto nivel de seguridad.

Cabe destacar que la Conferencia Internacional de Presentación de la Estrategia Comunitaria en Materia de Seguridad y Salud en el Trabajo (2002-2006) destaca dentro de sus conclusiones, que la cultura de prevención sólo puede darse como el resultado de un proceso de aprendizaje que debe dar comienzo en la formación primaria y continuar a lo largo de toda la vida, integrando las actividades preventivas en el propio proceso formativo.

### **La formación en materia de riesgos laborales**

La formación representa un pilar fundamental en el que se apoyan el desarrollo y la implementación de la prevención, facilitando un mejor conocimiento de los riesgos derivados del trabajo, así como de la forma de prevenirlos y evitarlos.

Según Cortes (2007), la formación en materia de prevención tiene por objetivo el conocimiento de los riesgos laborales, sus causas, consecuencias y el análisis de las medidas que se pueden adoptar para su control, constituyendo así una técnica de cambio en el comportamiento que permite ajustar las cualidades del trabajador a una determinada actividad, mejorando y actualizando las capacidades, habilidades y aptitudes para su desempeño. Esta definición conlleva que la formación, como proceso debe ser planificado y continuo, debiendo estar sujeta a los principios de planificación, pedagógicos, metodológicos y de organización. Por su parte, Menéndez et al., (2008), refieren que se forma para trabajar mejor, reflexionando sobre el trabajo que se hace y cómo se hace, con miras a hacerlo de forma más confortable, segura y eficiente.

### **Políticas de incentivos en materia de prevención**

Otro reto para las organizaciones consiste en motivar a sus integrantes a entender que la prevención es un objetivo estratégico dirigido a cambiar las conductas para dejar de convivir con el incidente, con el accidente y con la situación insegura, participando y colaborando en mejorar las condiciones de trabajo.

Heras (2004), considera en primer término que un sistema de incentivos será aceptado cuando los lugares de trabajo, los equipos o los procedimientos se encuentran muy cercanos a la seguridad, por lo que las políticas de incentivos deberían implantarse cuando la prevención ha adquirido cierto grado de desarrollo. En segundo término considera ciertas evasivas por parte de la Gerencia frente a los sistemas de incentivos en materia de prevención, por suponerse que la seguridad debe existir necesariamente. Otras organizaciones admiten el incentivo como un sistema alentador de un modo

de trabajar o de comportarse, asumiendo que la cultura actual acepta, sin mayores problemas, los sistemas fundamentados en premios.

En la naturaleza de los premios pueden encontrarse distintas posturas; los incentivos por equipo pretenden dinamizar la prevención en una sección, en una línea o un equipo, el incentivo colectivo conseguirá que los propios miembros del conjunto llamen la atención a un trabajador que no observe las normas, por otra parte acepta las propuestas o sugerencias de mejoras emitidas por los trabajadores. Por su parte los incentivos individuales pueden generar que una persona concreta decida no utilizar cierta protección individual por considerarla demasiado molesta y olvidar el incentivo. El sentido común nos lleva a considerar dos aspectos a la hora de elegir un sistema de incentivos; en primer lugar, el hecho de que cada empresa es diferente, la libertad a la hora de proponer los incentivos debe ser amplia y evitar copiar modelos a toda costa, pues es posible que un sistema de incentivos funcione en una empresa y en otra no. En segundo término, nunca originará problemas un sistema pactado con los trabajadores.

Azcúenaga (2010) manifiesta que los reconocimientos individuales y de grupo pueden ser poderosos promotores de comportamientos seguros, motivando a que los empleados aprendan, hagan o recuerden algo, procurando que las nuevas conductas permanezcan en el tiempo. De igual forma considera que otro método para conseguir la motivación y participación, consiste en estructurar un procedimiento para la emisión, recepción, estudio y tratamiento, información retroactiva y seguimiento de cualquier tipo de sugerencia relacionada con la prevención de riesgos.

### **Peligros y Riesgos Laborales**

En el uso cotidiano, los conceptos peligros y riesgos tienden a confundirse, sobre esa confusión se han construido muchos elementos en las políticas de seguridad con consecuencias negativas. Cortés (2007) señala que “peligro” es todo aquello que puede producir un daño o un deterioro de la calidad de vida individual o colectiva de las personas, mientras que el “riesgo” lo define en el contexto de la prevención de riesgos, como la probabilidad de que ante un determinado peligro se produzca un cierto daño, pudiendo por ello cuantificarse. El peligro es por consiguiente una situación de hecho, mientras que el riesgo es una probabilidad.

En este contexto, Floria, González, & González (2006) señalan que “peligro” es la característica propia de una situación, capaz de producir daño para las personas, medio ambiente, flora, fauna o patrimonio material, es algo permanente que está ahí y no lo podemos cuantificar. El riesgo laboral es la posibilidad de que un trabajador sufra un determinado daño derivado del trabajo, su calificación desde el punto de vista de su gravedad dependerá de la probabilidad de que se produzca y la severidad del mismo.

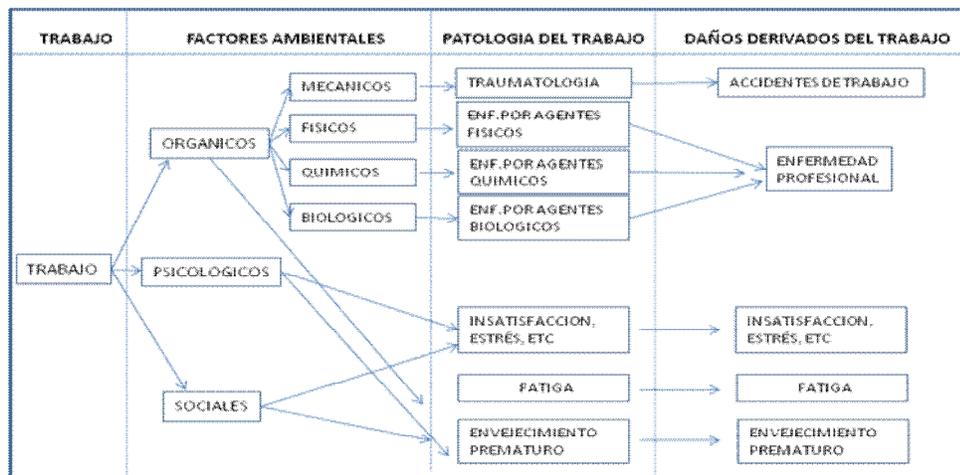
En definitiva peligro puede ser entendido como la característica propia de una situación de producir daño, mientras que en el riesgo interviene de forma decisiva la probabilidad de que se materialice la expectativa de los daños que se pueden producir.

### **Factores de Riesgos Laboral**

Dentro de este contexto, existen factores de riesgos laborales representados en aquellas condiciones de trabajo que puede provocar un riesgo para la seguridad y salud de los trabajadores, Floria et al., (2006) sostiene que los factores de riesgos serán los elementos que hay que analizar para controlar que las condiciones de trabajo sean las adecuadas para mantener la salud de los trabajadores, agrupados por especialidades técnicas: factores de seguridad en el trabajo, factores de ergonomía y psicología y factores de higiene industrial.

Por su parte Cortés (2007) en referencia a los factores de riesgo hace una agrupación más amplia de los mismos y de la incidencia sobre la salud, representado en la Figura 3:

- a) Factores o condiciones de seguridad representados por las condiciones materiales que influyen sobre la accidentalidad, de los cuales se encarga la seguridad del trabajo.
- b) Factores de origen físico, químico o biológico o condiciones medioambientales, representados por contaminantes tales como ruido, vibraciones, iluminación, vapores, gases, aerosoles, bacterias, virus, hongos, entre otros, de los cuales se encarga la higiene del trabajo.
- c) Factores derivados de las características del trabajo, representados por el esfuerzo, manipulación de cargas, posturas, entre otros, de los cuales se encarga la ergonomía
- d) Factores derivados de la organización del trabajo, representados por las tareas, horarios, relaciones jerarquización, entre otros, de los cuales se encarga la psicología.



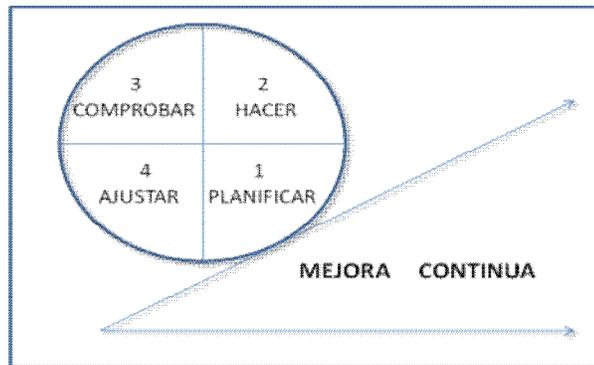
**Figura 3. Factores de Riesgo – incidencia**  
**Fuente:** (Cortés 2007)

### La Evaluación de Riesgos

La evaluación de riesgos es el instrumento esencial de todo sistema de prevención de riesgos laborales, representando el punto de partida de la acción preventiva, pues a partir de la información obtenida en la valoración se podrán adoptar las decisiones precisas sobre la necesidad de acometer acciones preventivas.

Azcúenaga (2010) resalta que toda acción preventiva se iniciará con una evaluación previa de los riesgos laborales existentes en la Organización, permitiendo estimar la magnitud de aquellos que no han podido ser eliminados y ordenarlos según la prioridad de acción requerida para corregirlos y/o controlarlos, siguiendo sistemáticamente un proceso de identificación de los riesgos existentes, valoración de los riesgos en función de su criticidad, acciones correctoras y seguimiento de las mismas para la comprobación de la eficiencia, facilitándosele al empresario la toma de medidas adecuadas para poder cumplir con la obligación de garantizar la seguridad y la protección de la salud de los trabajadores.

Los riesgos en los puestos de trabajo deben ser evaluados cada vez que existan modificaciones en las condiciones de trabajo con el objetivo de identificar las nuevas posibilidades de peligro, documentarlas, tomar las medidas de control y correctivas, por lo que se puede aseverar que representa un proceso de mejora continua que procura cambios en los procesos y en las conductas de los integrantes, tal y como se muestra en la Figura 4, referida al Ciclo de Shewahrt.



**Figura 4.** Ciclo de Shewahrt.  
**Fuente:** (Azcuénaga 2010)

### **Tipos de evaluación de riesgos**

Existen numerosos procedimientos de evaluación de riesgos, desde aquellos que se basan en consideraciones subjetivas de los propios trabajadores, hasta procedimientos cuantitativos basados en métodos estadísticos para la determinación de frecuencias, cálculos de daños, entre otros. Sin embargo, Cortés (2007) clasifica estos procedimientos según:

- a)** El grado de dificultad estimado a través de métodos cualitativos y cuantitativos.
- b)** El tipo de riesgo según sustancias peligrosas y reglamentaciones específicas, riesgos que precisan de métodos especiales de análisis, riesgos para los que no existen reglamentación específica pero hay normas internacionales, europeas, nacionales o guías de organismos de reconocido prestigio.
- c)** Evaluación general de riesgos, que permite evaluar los riesgos no contemplados en los grupos anteriores.

Otro enfoque a destacar es el desarrollado por Gallegos et al., (2006) quienes consideran que los tipos de evaluación de riesgos están referidos al momento que esté viviendo la organización:

- a)** Evaluación de riesgos inicial ejecutada al momento de iniciarse la actividad empresarial.
- b)** Evaluaciones posteriores efectuadas cuando se produzcan alteraciones en las condiciones de los puestos de trabajo.

### **Gestión preventiva en las organizaciones**

A toda organización le corresponde la responsabilidad directa de la prevención de riesgos laborales, para ello precisa de la aplicación de los mismos conceptos de gestión utilizados en otras funciones de la empresa, a fin de conocer los riesgos, controlarlos y establecer objetivos de mejora de las condiciones de trabajo.

La prevención de riesgos laborales conjuntamente con una adecuada

gestión, constituyen un medio determinante para la Dirección y Alta Gerencia de alcanzar niveles óptimos de calidad de los productos, servicios y procesos, en donde el diseño de un modelo organizativo que conduzca integrar a la seguridad en el proceso productivo y en todos los niveles jerárquicos de la organización, conjuntamente con las políticas de prevención de riesgos laborales, estructura, organización y procedimientos de las diferentes actividades preventivas deben estar recogidas en un manual conocido por todos sus integrantes.

Al respecto, Cortés (2007) señala que la prevención de riesgos laborales, así como la mejora de las condiciones de trabajo debe constituir un objetivo permanente y fundamental de la dirección de la empresa. Los modelos más extendidos de gestión de la prevención deben comprender los siguientes elementos:

#### **a) Política de Prevención**

Para Cortés (2007) la Política de Prevención comprende las intenciones generales, criterios y objetivos de la Dirección de la organización, expresada en una declaración escrita en la que se reflejen claramente los objetivos a conseguir.

Por otra parte, Azcuénaga (2010) señala que en la Política de Prevención se debe declarar un compromiso sincero en materia de seguridad expresando las creencias, expectativas y metas de la organización en cuanto a la mejora de la integridad física de sus integrantes, de su salud laboral y de la reducción de daños materiales.

#### **b) Planificación y programación**

El proceso de planificación es crítico para la implantación de la política de prevención en forma eficaz, en donde debe marcarse los objetivos y metas que lleven al desarrollo de la empresa para lograr el éxito en la reducción de los riesgos en la actividad laboral (Azcuénaga, 2010).

Otro aporte relevante para la construcción del constructo es el declarado por Cortés (2007), quien considera que la planificación y programación comprende la descripción del proceso mediante el cual se establecen los objetivos y métodos para medir y valorar las acciones necesarias, actuando sobre el diagnóstico de la situación, definición de los objetivos, asignación de recursos, así como el establecimiento de funciones y responsabilidades.

Es importante resaltar que esta afirmación guarda una conexión directa con la metodología utilizada por los practicantes del Desarrollo Organizacional para determinar el tipo de intervención más apropiada para resolver sistemáticamente los problemas identificados en las dimensiones del funcionamiento organizacional.

### **c) Organización de la prevención**

La organización de la prevención incluye diferentes variantes para garantizar el control de la administración, promover la cooperación entre los diferentes elementos, asegurar la comunicación y actualización de conocimientos, Cortés (2007), las cataloga como:

- **Organización en línea** en donde todas las funciones de la acción preventiva de la empresa, gestión, ejecución y responsabilidades son ejecutadas por cada uno de los mandos de organización integrada a las actividades propias del área de trabajo.
- **Organización Staff** en el cual las funciones de la acción preventiva recaen sobre personas o equipos especializados en prevención de riesgos laborales.
- **Organización en grupos** de trabajo conformado por trabajadores y técnicos que han sido experimentados en otros campos del proceso productivo.
- **Organización mixta** adaptada según las circunstancias al tipo de organización que más se adapte a sus necesidades.

Al respecto, Azcuénaga (2010) indica que para que la gestión sea integrada en el conjunto de funciones de la empresa, el diseño de la organización deberá tener en cuenta el organigrama estructural para el establecimiento de responsabilidades en todos los niveles jerárquicos, un diagnóstico realista de la seguridad laboral, el producto y el proceso para conocer los riesgos presentes en la organización.

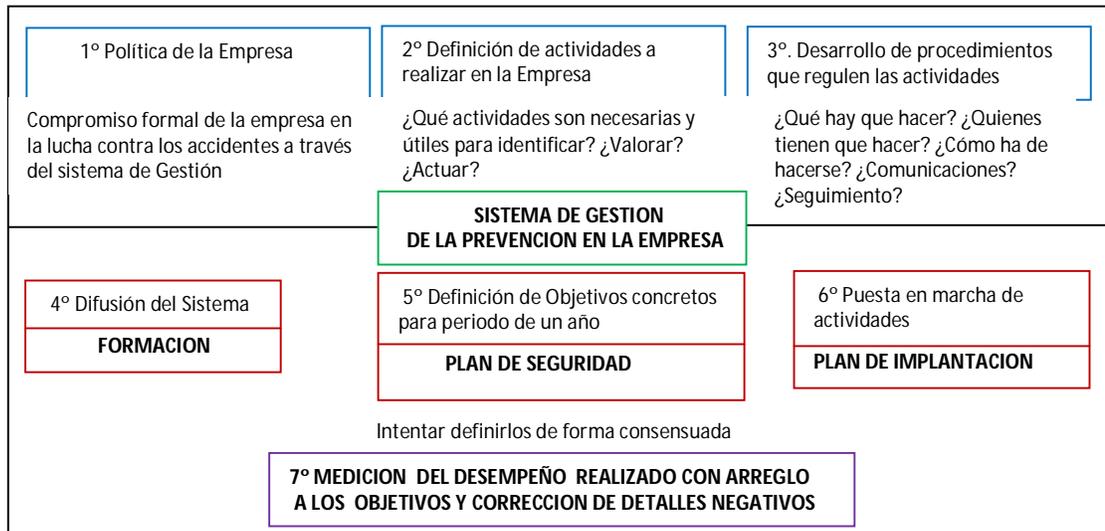
### **d) Seguimiento**

Todo programa de prevención requiere un adecuado seguimiento a través de inspecciones de seguridad, controles ambientales, auditoría, informes o estadísticas, así como de los sistemas reactivos basados en estadísticas de accidentes, incidentes o enfermedades profesionales, Cortés (2007). Por su parte, Azcuénaga (2010) le concede gran importancia a las auditorías, por considerar que pone los medios para un análisis sistemático de cada una de las actividades del sistema, determinar el grado de cumplimiento sobre lo planificado, así como la calidad de la gestión.

### **e) Revisión de Actuaciones**

Consiste en el análisis de la adecuación de las actuaciones preventivas para establecer la toma de decisiones y el momento más adecuado para resolver las deficiencias encontradas según la información suministrada por las actividades de medición y las auditorías de administración (Cortés, 2007).

En relación a la revisión de las actuaciones, Azcuénaga (2010) propone un sistema de gestión conformado por una secuencia de elementos constitutivos que permiten evaluar el desempeño, el cual se representa en la figura 5.



**Figura 5.** Sistema de Gestión de Seguridad – Elementos Constitutivos  
**Fuente:** (Azcuénaga 2010)

## Comunicación en la Prevención de Riesgos Laborales

Un buen sistema de comunicación constituye un instrumento imprescindible de administración empresarial por representar un proceso bilateral que implica el envío y la recepción de símbolos, señales o avisos. Al respecto, Cortés (2007) hace una diferenciación al considerar que la comunicación relaciona a las personas entre sí y la información relaciona a las personas con datos en un solo sentido.

Desde el enfoque de prevención, un buen sistema de comunicación debe estar integrado por elementos formales e informales que aseguren el adecuado flujo de información tanto descendente, como ascendente y colateral, lo que favorecerá la motivación y estimulará la participación de los integrantes de la empresa.

Comunicaciones sobre declaraciones de la Política de Seguridad, sistema de organización, asignación de funciones, planes de formación e información, entre otros, constituyen ejemplos de comunicación interna de carácter formal, descendente, colectiva, unidireccional y generalmente escrita. Al respecto, Azcuénaga (2010) hace referencia a la norma UNE 81900 EX, apartado 3.3.3.1, que dispone la obligación de establecer un procedimiento adecuado para la obtención de una comunicación eficaz en el cumplimiento y desarrollo de la política de prevención.

## Metodología

Esta investigación se considera como un proyecto factible, donde se demuestra que los programas fundamentados en los procesos y tecnologías del Desarrollo Organizacional permiten movilizar las situaciones

insatisfactorias hacia estilos de gestión mejorados en las organizaciones. Representa una investigación iniciada con un enfoque cualitativo al existir una variedad de concepciones o marcos de interpretación situada en el concepto de patrón cultural. En referencia al alcance es descriptiva dado que recolectó información sobre las variables: valores, procesos y tecnologías del desarrollo organizacional y sistema de evaluación de riesgos, para así poner de manifiesto las características y comportamientos de ellas.

De igual forma, según el propósito se considera una investigación básica, dirigida a recolectar datos empíricos para analizar los aspectos teóricos en un momento específico orientado hacia un Programa fundamentado en los Valores, Procesos y Tecnologías del Desarrollo Organizacional para la implantación de un Sistema de Evaluación de Riesgos Laborales en pro de la Prevención de la Salud de los Trabajadores en la Policlínica Amado C.A.

En cuanto al diseño, el presente estudio corresponde a un tipo no experimental en función de que no se condicionó la variable, solo fue observada en el contexto en el cual se desarrolló. Adicionalmente, es transversal porque trató de recolectar datos en un tiempo único. La recolección de datos ocurrió en los ambientes naturales y cotidianos de los participantes donde inciden las dimensiones de la variable de estudio, por lo que representa una investigación de campo. La determinación del comportamiento de la línea jerárquica y trabajadores de la organización, consistió en tomar directamente del contexto natural del objeto de estudio los datos necesarios para analizar actitudes y percepciones específicas de este tipo de población.

Para la recolección de datos se utilizó un instrumento de evaluación que permitió recolectar datos de forma válida y confiable, por cuanto se trató de vincular conceptos abstractos con los indicadores establecidos, elaborándose un cuestionario tipo Likert con alternativas de respuestas cerradas dirigido a una población conformada por treinta (32) sujetos objeto de estudio, redactándose un instrumento tomando en cuenta las variables estudiadas y constituido por un cincuenta (50) de ítems.

En lo que respecta a la confiabilidad, se utilizó el Método Alpha de Cronbach, aplicado en evaluaciones con varias alternativas y en una sola oportunidad, tomando en cuenta los valores en matrices de doble entrada. Para ello se seleccionó la siguiente fórmula, con los valores obtenidos del instrumento aplicado.

$$r_{tt} = \frac{K}{K - 1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{\sum S_t^2} \right] \quad (1)$$

Donde:

$r_{tt}$ : Coeficiente de Cronbach.

K: Número de ítems.

$S_i^2$ : Varianza de los puntajes de cada ítem.

$S_t^2$ : Varianza de los puntajes totales.

Una vez aplicada la fórmula del AlphaCronbach se obtuvo un valor de 0,8486, lo cual indica que el instrumento de validación fue de muy alta confiabilidad para su aplicación de acuerdo al baremo de Ruiz (2003).

## Resultados

A continuación se muestran los resultados y el análisis de los datos obtenidos a través de la aplicación del instrumento de recolección de datos: Cuestionario dirigido a los Jefes, Supervisores y Coordinadores de la Policlínica Amado, C.A., con el objetivo de elaborar la propuesta de un Programa fundamentado en los Valores, Procesos y Tecnologías del Desarrollo Organizacional para la implantación de un sistema de evaluación de riesgos laborales en pro de la prevención y protección de la salud de los trabajadores de la Policlínica Amado C.A. Dichas derivaciones se muestran tomando en cuenta cada uno de los ítems desarrollados en el instrumento diseñado para obtener la información de la población estudiada.

Seguidamente se procedió a ejecutar la tabulación a través de una matriz de doble entrada, estableciéndose las tablas para llevar a cabo el análisis cuantitativo y cualitativo de los datos mediante la utilización de la distribución de frecuencia relativa, considerando la tendencia más relevante para cada indicador en el marco de su correspondiente dimensión.

### Variable: Cambio Planificado.

Según los datos obtenidos, los resultados presentados en la tabla 1, concuerdan con la teoría expuesta por Cummings & Worley (2007), quienes expresan que el cambio planificado se basa en un proceso ordenado y controlado en forma racional, con el propósito de mejorar el funcionamiento y aumentar la eficiencia de la organización, basándose en los aspectos estructurales que pueden cambiarse, resultados deseados, mecanismos causales y las contingencias de las que depende un cambio exitoso.

| Alternativas                    | Siempre     | Casi siempre | Algunas veces | Casi nunca  | Nunca       |
|---------------------------------|-------------|--------------|---------------|-------------|-------------|
| Indicadores                     | fr          | fr           | fr            | fr          | Fr          |
| Problemas de la Organización    | 59,4        | 19,8         | 12,5          | -           | 8,3         |
| Planes de Acción                | 43,8        | 28,1         | 10,9          | 12,5        | 4,7         |
| Mejoramiento del Funcionamiento | 90,6        | 4,7          | 4,7           | -           | -           |
| <b>Total</b>                    | <b>64,6</b> | <b>17,5</b>  | <b>9,4</b>    | <b>4,17</b> | <b>4,33</b> |

Tabla 1. Variable Cambio Planificado

Elaboración propia (2013)

### Variable: Cultura de Prevención

La variable de cultura de prevención analizada en la tabla 2, refiere la teoría expuesta por Azcuénaga (2010), al considerar que la cultura de prevención expresa las creencias, valores, expectativas y metas referidas a la mejora de la integridad física, salud laboral y reducción de daños materiales, en donde los integrantes se comprometan en alcanzar un alto nivel de seguridad.

| Alternativas                      | Siempre      | Casi siempre | Algunas veces | Casi nunca  | Nunca    |
|-----------------------------------|--------------|--------------|---------------|-------------|----------|
| Indicadores                       | Fr           | fr           | fr            | fr          | fr       |
| Creencias y Conciencia de Valores | 57,8         | 15,6         | 21,9          | 4,7         | -        |
| Proceso de Aprendizaje            | 45,3         | 14,1         | 29,7          | 10,9        | -        |
| Responsabilidad y Compromiso      | 26,6         | 17,2         | 45,3          | 10,9        | -        |
| <b>Total</b>                      | <b>43,23</b> | <b>15,64</b> | <b>32,3</b>   | <b>8,83</b> | <b>-</b> |

Tabla 2. Variable Cultura de Prevención  
Elaboración propia (2013)

### Variable: Adiestramiento y Capacitación

Los resultados obtenidos y representados en la tabla 3 coinciden con Menéndez (2007), quien expresa que las organizaciones deben considerar el tema de la formación como parte de sus estrategias, transformando las necesidades formativas en objetivos o metas a lograr.

| Alternativas              | Siempre      | Casi siempre | Algunas veces | Casi nunca  | Nunca       |
|---------------------------|--------------|--------------|---------------|-------------|-------------|
| Indicadores               | Fr           | fr           | fr            | fr          | fr          |
| Desarrollo de Capacidades | 35,9         | 28,1         | 20,3          | 10,9        | 4,7         |
| Estrategia de Gestión     | 28,1         | 34,4         | 28,1          | -           | 9,4         |
| Técnica de Cambio         | 46,9         | 3,1          | 31,3          | 18,8        | -           |
| Plan de Formación         | 10,4         | 20,8         | 22,9          | 21,9        | 24,0        |
| <b>Total</b>              | <b>30,33</b> | <b>21,6</b>  | <b>25,65</b>  | <b>12,9</b> | <b>9,52</b> |

Tabla 3. Variable Adiestramiento y Capacitación  
Elaboración propia (2013)

### Variable: Incentivos

Los resultados observados en la tabla 4 se asemejan a la teoría expuesta por Heras (2004), al considerar que en muchas organizaciones se observan ciertas evasivas por parte de la Gerencia frente a los sistemas de incentivos

en materia de prevención

| Alternativas            | Siempre      | Casi siempre | Algunas veces | Casi nunca | Nunca        |
|-------------------------|--------------|--------------|---------------|------------|--------------|
| Indicadores             | fr           | fr           | fr            | fr         | fr           |
| Motivación              | 10,9         | 10,2         | 21,1          | 13,3       | 44,5         |
| Incentivos Individuales | 6,3          | -            | 9,4           | 3,1        | 81,3         |
| Incentivos Grupales     | -            | -            | 53,1          | 3,1        | 43,8         |
| Proceso de Cambio       | 92,2         | 7,8          | -             | -          | -            |
| Actuaciones Preventivas | 71,9         | 18,8         | 9,4           | -          | -            |
| <b>Total</b>            | <b>36,24</b> | <b>7,36</b>  | <b>18,6</b>   | <b>3,9</b> | <b>33,90</b> |

Tabla 4. Variable Incentivos  
Elaboración propia (2013)

### Variable: Riesgos Laborales

Considerando que los factores de riesgos laborales están representados por aquellas condiciones de trabajo que puedan producir un daño, los resultados obtenidos y representados en la tabla 5, se semejan con la teoría expuesta por Floria et al., (2006) quienes sostienen que los factores de riesgos serán los elementos que hay que analizar para controlar que las condiciones de trabajo sean las adecuadas para mantener la salud de los trabajadores.

| Alternativas  | Siempre     | Casi siempre | Algunas veces | Casi nunca | Nunca      |
|---|-------------|--------------|---------------|------------|------------|
| Indicadores   | fr          | fr           | fr            | fr         | fr         |
| Factores de Riesgos en el Trabajo                     | 31,3        | 18,8         | 40,6          | 9,4        | -          |
| Factores de Origen Físico, Químico y Biológico        | 31,3        | 37,5         | 12,5          | 18,8       | -          |
| Factores derivados de las Características del Trabajo | 21,9        | 46,9         | 21,9          | 9,4        | -          |
| Daños Derivados                                       | 21,9        | 32,3         | 6,3           | 10,4       | 29,2       |
| <b>Total</b>  | <b>26,6</b> | <b>33,88</b> | <b>20,32</b>  | <b>12</b>  | <b>7,2</b> |

Tabla 5. Variable Riesgos Laborales  
Elaboración propia (2013)

### Variable: Gestión Preventiva

Los resultados analizados en la tabla 6 señalan que éstos medianamente concuerdan con la teoría expuesta por Cortés (2007), debido a que éste señala que la prevención de riesgos laborales, así como la mejora de las condiciones de trabajo deben constituir un objetivo permanente y fundamental de la dirección de la empresa, conjuntamente con la producción de bienes y servicios.

| Alternativas | Siempre | Casi siempre | Algunas veces | Casi nunca | Nunca |
|--------------|---------|--------------|---------------|------------|-------|
| Indicadores  | fr      | fr           | fr            | fr         | Fr    |

|   |           |            |              |              |             |
|---|-----------|------------|--------------|--------------|-------------|
| Compromiso de la Dirección                | 20,3      | 20,3       | 9,4          | 17,2         | 32,8        |
| Motivaciones Humanas, Legales y económica | 37,5      | -          | 27,1         | 19,8         | 15,6        |
| Política de Prevención                    | 29,2      | 9,4        | 17,7         | 17,7         | 26,0        |
| <b>Total</b>                              | <b>29</b> | <b>9,9</b> | <b>18,07</b> | <b>18,23</b> | <b>24,8</b> |

Tabla 6. Variable Gestión Preventiva  
Elaboración propia (2013)

### Variable: Información y Comunicación

Los resultados obtenidos y representados en la tabla 7 son contrarios a la teoría expuesta por Cortés (2007), quien señala desde el enfoque de prevención, un buen sistema de comunicación debe estar integrado por elementos formales e informales que aseguren el adecuado flujo de información tanto descendente, como ascendente y colateral, lo que favorecerá la motivación y estimulará la participación de los trabajadores.

| Alternativas             | Siempre      | Casi siempre | Algunas veces | Casi nunca  | Nunca      |
|--------------------------|--------------|--------------|---------------|-------------|------------|
| Indicadores              | fr           | fr           | fr            | fr          | Fr         |
| Política de Comunicación | 9,4          | 28,1         | 31,3          | 31,3        | -          |
| Elementos Formales       | 23,4         | 14,1         | 46,9          | 10,9        | 4,7        |
| Flujo de Información     | 18,8         | 29,7         | 42,2          | 4,7         | 4,7        |
| Interacción              | 9,4          | 21,9         | 21,9          | 37,5        | 9,4        |
| <b>Total</b>             | <b>15,25</b> | <b>23,45</b> | <b>35,5</b>   | <b>21,1</b> | <b>4,7</b> |

Tabla 8. Variable Información y Comunicación  
Elaboración propia (2013)

### Programa para la implantación de un Sistema de Evaluación de Riesgos Laborales en pro de la prevención de la salud de los trabajadores de la Policlínica Amado C.A

El presente programa de Desarrollo Organizacional se enmarca en un modelo de intervención con fines puramente didácticos, con el objetivo proponer un plan estratégico para la implantación de un Sistema de Evaluación de Riesgos Laborales en pro de la Prevención de la Salud de los trabajadores de la Policlínica Amado, C.A., considerando que el primer paso consiste en embarcarse en el convencimiento de sus integrantes en aceptar que el cambio es importante y el único camino para desarrollar en la organización una Cultura de Prevención en todos los niveles jerárquicos, reflejada a través del compromiso de vivir en condiciones de seguridad.

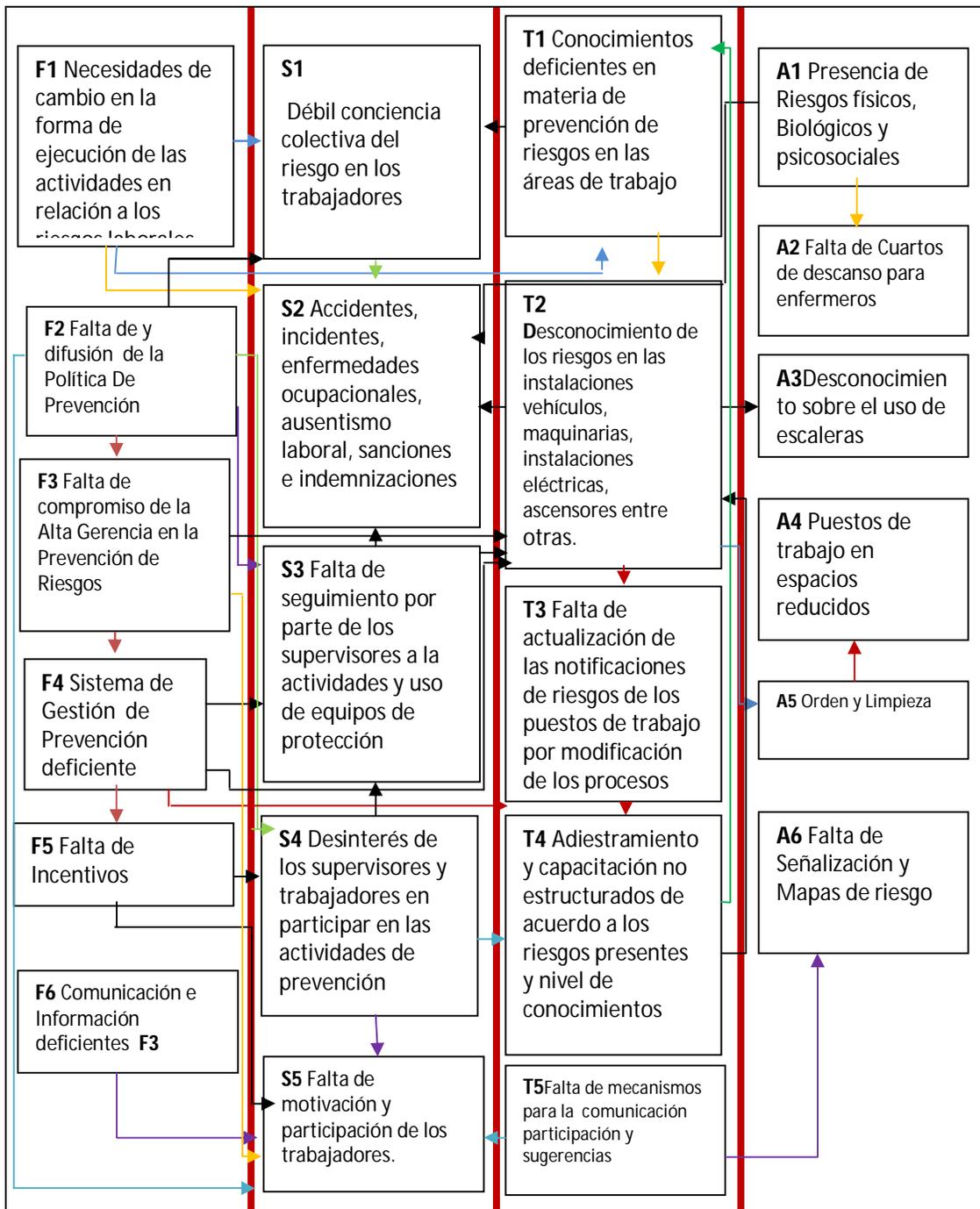
### Hipótesis Preliminar

La Policlínica Amado C.A, fue percibida como una empresa consciente de la necesidad de revisar los aspectos relacionados con los factores de riesgos presentes en su actividad productiva para evaluarlos con el fin de desarrollar programas de reconocimiento y control de los mismos, sin embargo no cuenta con una estructura multidisciplinaria y multiprofesional que permitan la promoción y ejecución de dichos programas por lo que las acciones puntuales para afrontar el reto son deficientes.

**Fase I – Diagnostico situacional**

Diagnóstico efectuado bajo la metodología del Análisis de Flujo, observado en la figura 6, por considerarse una técnica con un enfoque sistémico.

|   |                              |                   |                            |
|---|------------------------------|-------------------|----------------------------|
| <b>.Funcionamiento<br/>Organizacional</b> | <b>Factores<br/>Sociales</b> | <b>Tecnología</b> | <b>Ambiente<br/>Físico</b> |
|---|------------------------------|-------------------|----------------------------|



**Figura 6. Diagnóstico de la situación**  
Elaboración propia (2013)

**Análisis de Flujos:**

**Síntomas del problema:**

- Débil conciencia colectiva del riesgo en los trabajadores (S1)

- Accidentes, incidentes, enfermedades ocupacionales, ausentismo laboral, sanciones e indemnizaciones (S2)
- Falta de motivación y participación ( S5)

**Problemas básicos:**

- Falta de difusión de la Política De Prevención (F2)
- Falta de compromiso de la Alta Gerencia en la Prevención de Riesgos (F3)
- Sistema de Gestión de Prevención deficiente (F4)
- Falta de Incentivos (F5)

**Historial:**

Al no haber sido difundida adecuadamente la Política de Prevención (F2) por la falta de mecanismos de comunicación (T5) conjuntamente con la falta de compromiso observada en la Alta Gerencia en la prevención de los Riesgos Laborales (F3) se genera una débil conciencia colectiva del riesgo en los trabajadores, presentándose con frecuencia accidentes, enfermedades ocupacionales, ausentismo laboral, sanciones e indemnizaciones (S2) aspectos que representa problemas para la organización.

De igual manera el sistema de gestión preventivo no está sustentado en la planificación, organización, seguimiento y revisión de actitudes (F4) motivo por el existe un desconocimiento de los riesgos laborales presentes en las instalaciones ( T2), falta de seguimiento a la ejecución de las actividades y uso de equipos de protección por parte de los supervisores ( S3) así como programas de adiestramiento ejecutados sin la debida detección de necesidades y nivel de conocimientos de los supervisores y trabajadores (T4) por lo que el nivel de conocimientos en materia de prevención de riesgos son deficientes ( T1). No menos importante es la falta de lineamientos consistentes relacionados con la implantación de incentivos individuales o grupales (F5) motivo por el cual se observa una falta de motivación y participación de los trabajadores en las actividades de prevención (S5).

**Tema de problemas:**

- La Política de Prevención no ha sido difundida adecuadamente (F2), por lo que gran parte de sus integrantes la desconocen, lo que origina una débil conciencia colectiva del riesgo, aspecto que no favorece al establecimiento de una solida cultura de prevención.
- Los integrantes de la organización perciben que la Dirección y Alta Gerencia están medianamente involucrados y comprometidos (F3) con la gestión preventiva, ejecutándose las acciones de cambio sin planificación, organización, seguimiento y revisión de actuaciones, solo en oportunidades han sido evaluados los riesgos presente en las instalaciones y actualizados los análisis de riesgos por puestos de trabajo, así como las consecuencias de los accidentes laborales,

enfermedades ocupacionales.

- La organización no tiene definido un programa de incentivos individuales o grupales (F5) que premie las iniciativas de practicar y promover procedimientos seguros como factor motivador.
- Igualmente, la empresa no ha definido una política de comunicación e información (F6) que permita divulgar de manera oportuna la Política de Prevención, limitándose a emitir ciertos elementos formales descendentes y a facilitar en ocasiones la comunicación ascendente, generándose un flujo de información deficiente entre la línea de mando y los trabajadores.
- Los programas de capacitación y adiestramiento (T4) no obedecen a un plan estructurado con la participación de los supervisores y trabajadores.

### Fase II- Formulación del plan de acción:

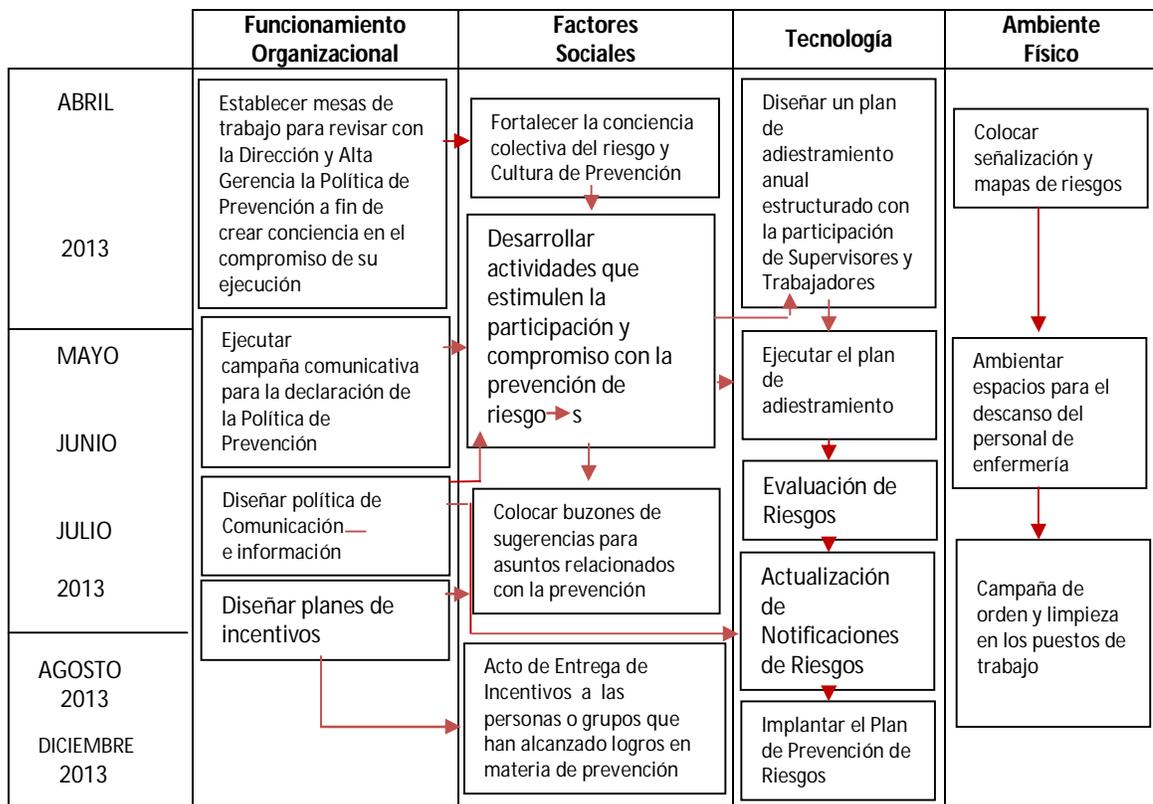


Figura 7. Planeación de acciones  
Elaboración propia (2013)

### Fase III – Intervención-Acción.

La razón de trabajar en la revisión de la política de prevención, evaluaciones de riesgos pendientes por analizar y actualización de las existentes, así como de los procedimientos, instructivos, notificaciones de riesgos, adiestramiento ejecutado y detección de necesidades futuras, canales de comunicación e información establecidos en la actualidad, reviste una gran

importancia para mejorar los procesos y establecer responsabilidades.

Para tal fin, traduciendo la teoría en acción se diseñó el “Programa para la implantación de un sistema de evaluación de riesgos laborales en pro de la prevención de la salud de los trabajadores de la Policlínica Amado C.A”, con el objetivo de crear las bases para emprender un plan de desarrollo continuo de la organización, basado en la planificación estratégica y desarrollo organizacional, que permita identificar los riesgos presentes.

Para la realización del proyecto se deben planificar sesiones de entrevistas y mesas de trabajo con la línea gerencial para el levantamiento de la información, con el propósito de tipificar el comportamiento deseado en el contexto de la ejecución de las tareas, condiciones de trabajo, evaluación de los accidentes laborales, enfermedades profesionales, así como las consecuencias legales por incumplimiento en este terreno.

Las metas planteadas en esta fase deben estar orientadas hacia:

- 1) Integrar a la seguridad en el proceso de gestión general de la empresa.
- 2) Definir la Política de Prevención, involucrando directamente a la línea gerencial en la declaración de un compromiso sincero de alcanzar un alto nivel de seguridad.
- 3) Enunciar y difundir dicha política para que todos se familiaricen con ella y la asuman, fortaleciéndose la cultura de prevención.
- 4) Establecer los objetivos y métodos para evaluar los factores de riesgos presentes en las instalaciones y en los puestos de trabajo.
- 5) Definir los canales de comunicación.
- 6) Elaborar manuales de procedimientos y notificaciones de riesgos de estricto cumplimiento en cuanto a las responsabilidades a fin de impulsar un ambiente de respeto, desarrollo, motivación y logros de objetivos.

#### **Fase IV- Evaluación y Seguimiento**

Esta fase reviste importancia fundamental en cuanto a que de los resultados obtenidos se tomarán las decisiones estratégicas asociadas con las acciones correctivas, así como la posibilidad de medir los beneficios obtenidos en términos de aprendizajes.

## Conclusiones

De acuerdo con los resultados arrojados para las variables objeto de estudio y considerando cada uno de los objetivos propuestos, se procede a dar respuestas a través de las siguientes conclusiones:

Cabe destacar que la revisión documental representó un aporte significativo para comprender los aspectos básicos y beneficios que aportan los programas de cambio planificado para mejorar los aspectos que afectan el funcionamiento de las organizaciones a nivel general o en un área de gestión específica.

En este sentido se concluye que los programas fundamentados en los valores, procesos y tecnologías permiten generar los cambios apropiados para enfrentar los múltiples desafíos, amenazas y oportunidades en relación a la organización del trabajo y a las personas, representando un esfuerzo a largo plazo en donde la Dirección y Alta Gerencia debe estar comprometida en apoyar e impulsar la adaptación hacia estilos de gestión mejorados con la participación de todos los niveles en la solución de los problemas y explotación de las oportunidades.

Al analizar el primer objetivo relacionado con las necesidades de cambio en la forma de ejecución de las actividades y comportamientos de los trabajadores en relación a la prevención de riesgos, se pudo constatar que cuando la organización se interesa en abordar los aspectos relacionados con los accidentes laborales, enfermedades profesionales y el ausentismo por días perdidos, admitiendo que estos aspectos representan un problema para su funcionamiento, debe emprender ciertas acciones, dentro de las cuales se destaca el establecimiento de un diagnóstico que permita identificar las deficiencias, entendiéndose así la necesidad de emprender planes de acción con el fin de modificar los comportamientos hacia el trabajo seguro.

En cuanto al segundo objetivo referido a la cultura de prevención y salud laboral se concluye que cuando la organización incorpora la iniciativa de tratar el tema de la prevención en las actividades diarias, los integrantes de la organización crean y comparten valores, creencias, expectativas y metas referentes a la prevención de riesgos laborales.

En torno al proceso de aprendizaje, la integración de nuevos procedimientos en la ejecución de las actividades diarias crea cierta conciencia a través de los nuevos hábitos aprendidos, representando una oportunidad de formación que fortalece la cultura de prevención. Sin embargo, cuando solo parte de estas iniciativas reflejan cierta responsabilidad y compromiso de la Alta Gerencia, se obstaculiza el desarrollo de una cultura de prevención compartida por todos los integrantes de la organización.

En relación al tercer objetivo, dirigido a analizar el programa de adiestramiento y capacitación ejecutado se pudo evidenciar que al ejecutarse programas de adiestramiento y capacitación en materia de seguridad y salud laboral se desarrollan los conocimientos y capacidades, representando una estrategia de gestión y técnica de cambio para el logro de los objetivos de calidad y mejoramiento continuo.

En el análisis del objetivo referido a evaluar los planes de incentivos establecidos para motivar al personal en el cumplimiento de las normas y recomendaciones para la ejecución del trabajo seguro y saludable se concluye que cuando la organización no establece lineamientos consistentes relacionados con la implantación de incentivos que motiven a los trabajadores en materia de prevención, escasamente se aplican reconocimientos debido a que se considera que los mismos no son influyentes o promotores de comportamientos seguros.

Refiriéndonos a los objetivos estratégicos centrados en la evaluación de los riesgos laborales presentes en las instalaciones y puestos de trabajo, se declara que las organizaciones deben ocuparse de evaluar los factores de riesgos representados por las condiciones materiales que influyen sobre la accidentalidad presentes en las instalaciones físicas, así como los factores de origen físicos, químicos, biológicos, psicológicos y sociales, realizando esfuerzos para su análisis, notificación y actualización a fin de cumplir con la obligación de garantizar la seguridad y protección de la salud de los trabajadores y cumplir paralelamente con la legislación en materia de prevención y condiciones de trabajo.

Siendo el sexto objetivo de esta investigación analizar la situación actual de la gestión preventiva, los resultados nos conducen a concluir que cuando los integrantes de la organización no perciben el compromiso de la Alta Gerencia en la gestión dirigida a la prevención de riesgos laborales, las motivaciones humanas dirigidas hacia la gestión preventiva se presentan en mediana proporción, en virtud de que solamente en oportunidades se evalúan las consecuencias de los accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales, los costos asociados a las sanciones legales por incumplimiento de las normas, así como los gastos asociados a la atención médica, indemnizaciones y días perdidos por suspensiones médicas. Esta percepción también se relaciona con el hecho de que aun cuando se haya declarado una política de prevención y en la práctica esta se desconoce, no existe un compromiso compartido entre la Alta Gerencia y los trabajadores en alcanzar niveles óptimos en la prevención y reducción de los riesgos.

En cuanto al séptimo objetivo planteado, referido a la situación actual del proceso de información y comunicación establecido en materia de prevención de riesgos, se concluye que al no definirse una política de

comunicación que permita divulgar de manera oportuna los conocimientos respecto a la prevención de riesgos, limitándose a emitir algunas veces elementos formales descendentes, el flujo de información es deficiente entre la línea de mando y los trabajadores.

Con el cumplimiento de los anteriores objetivos específicos se dio cumplimiento al objetivo general de “Elaborar programa para la Evaluación de Riesgos Laborales en pro de la Prevención de la Salud de los trabajadores de la Policlínica Amado, C.A.

### Referencias Bibliográficas

1. Audirac C., León, V., Domínguez, A., López, M. & Puerta, L. (1994). A, B, C del Desarrollo Organizacional. México: Trillas.
2. Azcuénaga, L., (2010). Guía para la Implantación de un Sistema de Prevención de Riesgos Laborales. Madrid: FC Editorial.
3. Álvarez, F. (2007). Salud Ocupacional. Bogotá: Ecoe Ediciones.
4. Beckhard, R. (1969). Organization Development: Strategies and Models. Reading, M.A: Eddison-Wesley Publishing Company.
5. Betancourt, M. (2012). La operacionalización de las intervenciones de consultoría, fases del servicio profesional en la relación de ayuda para la administración del cambio. Informe N° 5. Maracaibo. Tecana American University. Master of Science in Organization Development.
6. Burke, W. (1994). Organizational Development: A process of Learning and Changing. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.
7. Cummings, T & Worley, C. (2007). Desarrollo Organizacional y Cambio. 8va. Ed. México: Thomson Learning Iberoamérica
8. Cortés, J., (2007). Seguridad e Higiene del Trabajo. Técnicas de Prevención de Riesgos Laborales. 9na. Ed. Madrid: Editorial Tébar, S.L.
9. Chávez, N., (2007). Introducción a la investigación educativa. 3era. Ed. Venezuela: Editorial la Columna.
10. Conferencia Internacional de Presentación de la Estrategia Comunitaria en Materia de Seguridad y Salud en el Trabajo (2002). Barcelona. [http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/Rev\\_1\\_NSHT/2002/19/seccionUnicaTextCompl3.pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/Rev_1_NSHT/2002/19/seccionUnicaTextCompl3.pdf)
11. Da Silva, R (2002). Teorías de la Administración. México: Thomson Learning Iberoamérica: [http://books.google.es/books?id=tPH5caAXYgcC&pg=PT3&dq=reinaldo+oliveira+da+silya&hl=es&sa=X&ei=ux0TUZ\\_xM4qC8QTxyoHYCw&ved=0CDEQ6AEwAA](http://books.google.es/books?id=tPH5caAXYgcC&pg=PT3&dq=reinaldo+oliveira+da+silya&hl=es&sa=X&ei=ux0TUZ_xM4qC8QTxyoHYCw&ved=0CDEQ6AEwAA)
12. Floria, P., González, A. & González, D. (2006). Manual para el Técnico en Prevención. 5ta. Ed. Madrid. Fundación Confemetal.
13. French, W.L & Bell, C.H. (1995). Desarrollo Organizacional. Aportes de las Ciencias de la Conducta para el Mejoramiento de la Organización. 5ta. Ed. México: Pearson Educación.
14. Gallego, A., Márquez, A., Millán, A., Monereo, J., Moreno, M., Vida, R., Vida, J., Villar, I. & Viñas, J. (2006). Manual para la Formación en Prevención de Riesgos Laborales:

- Programa formativo para el desempeño de las funciones de nivel básico. 4ta. España: Ed. Lex Nova
15. Heras, C. (2004). Dirección y Gestión Preventiva. Gobierno de Aragón, Zaragoza. España. Departamento de Economía, Hacienda y Empleo.[http://www.aragon.es/estaticos/ImportFiles/14/docs/Prevencion%20Riesgos%20Laborales/Publicaciones%20ISSLA/Otras%20publicaciones/DIRECCION\\_GESTION\\_PR\\_EVENTIVA.pdf](http://www.aragon.es/estaticos/ImportFiles/14/docs/Prevencion%20Riesgos%20Laborales/Publicaciones%20ISSLA/Otras%20publicaciones/DIRECCION_GESTION_PR_EVENTIVA.pdf)
  16. Lippitt, R., Watson, J., & Westley, B (1958). La Dinámica del Cambio Planificado. Argentina: Amorrortu Editores S.C.A.
  17. Lewin, K., (1951). Field Theory in Social Science. Nueva York: Harper&Row.
  18. Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT). (2005). República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial. Nº 38.236.
  19. Menéndez, F., Fernández, F., Llana, F., Vázquez, I., Rodríguez, J. & Espeso, M. (2007). Formación Superior en Riesgos Laborales. 1era Ed. España: Lex Nova S.A.
  20. Ollais, N., (2013). Modelos de Cambio Organizacional y Desarrollo Organizacional <http://es.scribd.com/doc/18617397/Modelos-de-Cambio-Organizacional-y-Desarrollo-Organizacional>. consultado el 16/02/2013.
  21. Porras, J., & Robertson, P., (1992). Organizational Development: Theory, Practice and Research. 2da Ed. Palo Alto, CA: ConsultingPsychologistsPress.
  22. Ruiz, J., (2003). Metodología de la investigación Cualitativa. Bilbao: Universidad de Deusto.
  23. Sánchez, J. (2005). El Técnico de Prevención. Manual para el Desarrollo y Mejora del Ejercicio Profesional. España: Fundación Confemetal.
  24. Thomas, J., (1972). Management of Change and Conflict. Baltimore: Penguin

---

**Research Article**

**TAU e-Journal of Multidisciplinary Research**

<http://www.journal.tauniversity.org>

**Trabajo de investigación desarrollado en el marco del Programa: Master of Science in Organization Development, de Tecana American University (TAU), USA**

Recibido el: 13 de Febrero de 2014

Aprobado el: 4 de Abril de 2014

Vol.:2

Nro.:2

---

..