

Universidad del Salvador

Facultad de Ciencias de la Administración

Maestría en Coaching y Cambio Organizacional

Trabajo Final de Maestría

**“Mejora en la seguridad de una planta industrial en el sector de
mantenimiento”**

**Proceso de intervención mediante la aplicación de herramientas del Coaching
Organizacional**

Maestrando

David Alejandro Guanca

Tutor

Santos Depine

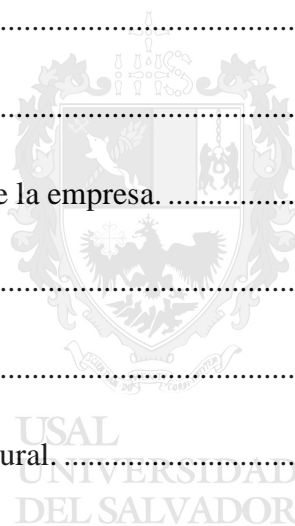
VI Cohorte

2015

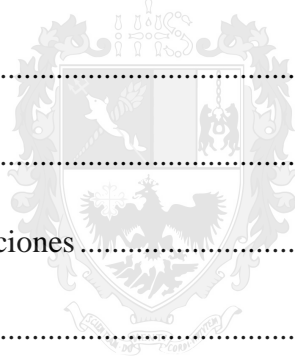
Índice

Índice.....	2
Resumen.....	5
Summary	6
Planteamiento del Problema.....	9
Pregunta central.....	10
Objetivos	10
Objetivos específicos.	10
Preguntas de investigación.....	11
Justificación	12
Conveniencia.....	12
Relevancia social.....	13
Implicaciones prácticas.	13
Valor teórico.	13
Utilidad metodológica.....	13
Viabilidad de la investigación.....	13
Evaluación de las deficiencias en el conocimiento del problema.....	14
Aportes de la investigación.....	14
Limitaciones del estudio	14

Diagnóstico	15
Entrevistas.....	15
Situación actual.....	16
Situación deseada.....	18
Teoría expuesta vs teoría en uso.....	20
Rutinas defensivas.....	21
Teoría de las ventanas rotas.....	22
Marco Teórico.....	22
Conciencia.....	22
Las tres dimensiones de la empresa.....	23
Ser, hacer y tener.....	23
El Rol Laboral.....	24
Proceso de cambio cultural.....	25
Niveles de aprendizaje y cambio en individuos y en organizaciones.....	28
Compromisos conversacionales.....	32
Conversaciones y relaciones.....	33
Diseñando conversaciones.....	33
Rutinas defensivas en las organizaciones.....	34
La organización inteligente.....	36
Definiciones.....	37



Proporciones de accidentes e incidentes.	38
Control Total de Pérdidas.	42
Sistema de control de accidentabilidad.	44
Teoría de las ventanas rotas.	47
Diseño y Metodología de la Intervención.	47
Diseño del proceso de intervención.	47
Materiales y Métodos.	53
Preparación de los datos y análisis de los mismos.	56
Plan de acción.	57
Análisis de resultados.	63
Conclusiones y Recomendaciones.	98
Conclusiones.	98
Recomendaciones y sugerencias.	99
Reflexión en la acción.	100
Bibliografía.	101
Índice de Figuras.	104
Índice de Tablas.	106
Anexos.	107



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Resumen

El presente trabajo de investigación se llevó a cabo en una organización perteneciente al rubro alimenticio. Por razones de confidencialidad no se da a conocer el nombre de la misma, sí aquellos aspectos que hacen y son necesarios al presente trabajo de investigación. Esta organización tiene más de 80 años de presencia en el mercado local y en las últimas décadas ha alcanzado nivel nacional.

Este trabajo surge en respuesta a la necesidad, planteada por la gerencia del departamento de Mantenimiento, de disminuir la alta tasa de accidentes correspondiente a una de sus plantas industriales.

El objeto de la presente intervención fue la de mejorar las condiciones de seguridad e higiene. Para el logro de este objetivo se trabajó en el desarrollo de competencias genéricas del personal para establecer comportamientos deseables en términos de buenas prácticas de seguridad.

Este proceso demandó:

- Reuniones quincenales.
- Capacitación en competencias personales.
- Coaching personal para algunos casos.

El método de investigación empleado fue mixto, cuali-cuantitativo.

Fue un trabajo intensivo que demandó una cuantía significativa de horas-hombres de capacitación, y tuvo un impacto muy satisfactorio en la disminución de la accidentabilidad.

Las mejoras obtenidas fueron el resultado de una fuerte concientización sustentada por la motivación personal que cada integrante tuvo que declarar implicando así un mayor compromiso.

Palabras claves: seguridad, accidentes, conciencia, motivación, valores, coaching organizacional.

Summary

This research work was conducted in an organization to the food category. For privacy reasons it does not occur to know the name of it, but yes those aspects that make and are required to present research work. This organization has more than 80 years of presence in the local market and in recent decades has reached national level.

This work was created in response to the need, raised by the management of the maintenance department; reduce the high accident rate corresponding to one of its industrial plants.

The purpose of this intervention was the improving conditions of safety and hygiene. For the achievement of this objective he worked on the development of generic competencies of staff to establish desirable behaviors in terms of good security practices.

This process demanded:

- Bi-weekly meetings.
- Training in personal skills.
- Personal coaching for some cases.

The research method used was mixed, quali-quantitative.

It was an intensive work that demanded a significant amount of man-hours of training, and had a very satisfactory impact on the reduction of the accident rate.

The improvements obtained were the result of a strong awareness supported by personal motivation that each Member had to declare thus implying a greater commitment.

Key words: security, accidents, consciousness, motivation, values, organizational coaching.

Mejora en la Seguridad de una Planta Industrial en el Sector Mantenimiento

El trabajo de intervención se desarrolló en el marco de una organización que requería de un cambio importante en cuanto a los resultados en el ámbito de la seguridad industrial de su personal.

Actualmente esta organización posee plantas industriales en distintos puntos del país. Con muchos años de permanencia en el negocio, aún mantiene sus raíces familiares, su conducción está en manos de la tercera generación.

Particularmente este trabajo tuvo lugar en una de las plantas que posee en la provincia de Buenos Aires. Dicha planta no tiene la misma antigüedad que la organización, ya que fue creada hace 17 años aproximadamente. La intervención se focalizó en el departamento de mantenimiento industrial.

Motiva el pedido de intervención el alto índice con tasa creciente de eventos relacionados a la seguridad, con un impacto en la accidentabilidad. Ello movilizó al jefe del área de mantenimiento ya que, a pesar de las disposiciones internas y normativas delineadas por el departamento de Seguridad e Higiene, no había sido posible contener este crecimiento y en consecuencia las probabilidades de que sucediera un accidente más grave también se habían incrementado.

La intervención se desarrolló desde el mes de julio al mes de diciembre del año 2013, donde se llevaron a cabo las siguientes etapas:

- Diagnóstico.
- Propuesta de intervención.
- Intervención propiamente dicha.
- Medición de resultado.

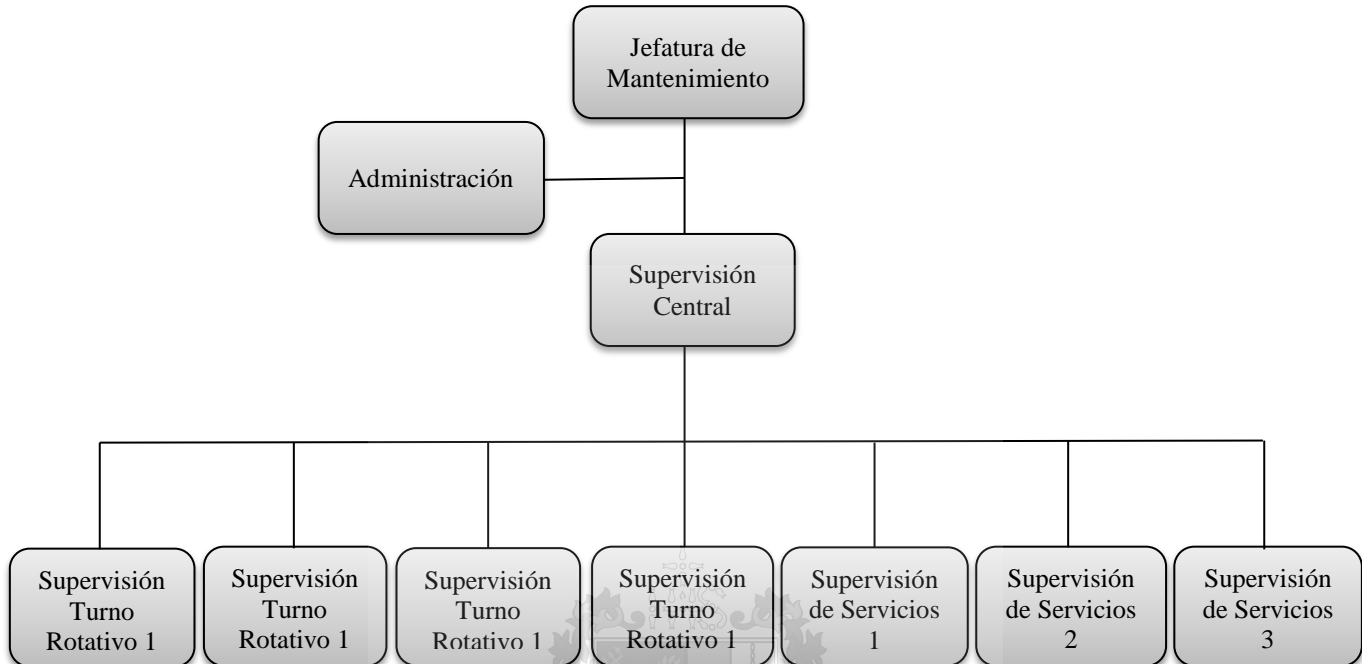
La intervención en el sector de mantenimiento de la planta industrial, involucró a más de 60 personas incluidos los distintos niveles jerárquicos. La jefatura tenía la clara intención de generar un cambio y estaba comprometida con ello, aunque había cierta incertidumbre en cuanto a la adherencia de todo el equipo de trabajo y del resto del personal. Hubo que desarticular también algunas rutinas defensivas. La actitud de liderazgo para mantener una visión clara, por parte de la jefatura, fue determinante para la facilitación de los recursos necesarios.

El desafío fue el de generar un cambio de perspectiva en todos los integrantes del sector de mantenimiento industrial, en lo que a seguridad respecta, a partir del reconocimiento de que los primeros en ser beneficiados serían cada uno de ellos.

El sector de mantenimiento presentaba el siguiente organigrama, ver Figura 1.



Figura 1. Organigrama del sector de mantenimiento.



Planteamiento del Problema

La falta de una política clara y efectiva en relación a la seguridad del personal, estaba generando un elevado índice de accidentes con tasa creciente. Era de suma importancia establecer fehacientemente qué estaba sucediendo para revertir la situación de aquel momento.

De acuerdo a los estudios sobre la distribución estadística de los distintos tipos de accidentes laborales (Bird & Germain, 1990, pág. 21), se ponía de manifiesto la necesidad de un cambio en el abordaje de este problema.

La cantidad de accidentes al momento de la intervención era la más alta de los últimos tres períodos. A juicio de este investigador el inconveniente radicaba en el lugar que ocupaba la seguridad industrial en esta organización enmarcada en una cultura orientada al logro. En este contexto la seguridad era abordada, dependiente de las circunstancias, como una prioridad; pero hacerlo de este modo era poco efectivo ya que por las características de la organización las prioridades cambiaban periódicamente.

La cultura organizacional valoraba el logro de resultados inmediatos para mantener la capacidad de respuesta a las necesidades cambiantes del mercado. Capacitar al personal, posibilitando que adquirieran competencias genéricas para su mejor cuidado, podía impactar positivamente en la reducción de accidentes.

Mejorar en la seguridad industrial podría permitir a la organización ofrecer un ambiente laboral más saludable para el personal, posibilitando optimizar el desarrollo de su actividad.

Era necesario entonces encontrar un enfoque alternativo que permitiera garantizar un mejor contexto en referencia al cuidado de las personas en el ámbito industrial.

Hacer un abordaje desde el cambio cultural podía generar los resultados deseados en cuanto a la disminución de accidentes, sin incorporar modificaciones estructurales importantes.

Pregunta central. ¿Qué posibilidades existen de modificar el comportamiento de todos los integrantes del sector mantenimiento, a partir de la implementación de un cambio cultural, generando nuevas competencias que impacten positivamente en la valoración de la seguridad para la disminución de accidentes?

Objetivos

En conjunto con la jefatura de mantenimiento de planta se fijaron los siguientes objetivos:

Objetivo general. Posibilitar mejores condiciones de seguridad e higiene en el sector de mantenimiento industrial de la planta, a partir de la implementación de un proceso de cambio cultural.

Objetivos específicos.

1. Disminuir en un 45% el número total de accidentes por cada millón de horas trabajadas, en el período enero-setiembre del 2014 respecto mismo período del 2013.

2. Disminuir en un 75% el número de jornadas perdidas por cada mil horas trabajadas, en el período enero-setiembre del 2014 respecto del mismo período 2013.
3. Disminuir en un 60% el número de jornadas perdidas por accidente con baja, en el período enero-setiembre del 2014 respecto del mismo período 2013.
4. Disminuir en un 45% el número total de accidentes por cada mil trabajadores, en el período enero-setiembre del 2014 respecto del mismo período 2013.
5. Definir el retorno de inversión ROI, de la capacitación realizada durante el proceso de cambio cultural, en el período enero-setiembre del 2014.
6. Determinar el impacto generacional en la mejora de los indicadores de accidentabilidad, en el período enero-setiembre del 2014 respecto del mismo período 2013.
7. Incorporar un método estadístico de control de la accidentabilidad, que en forma complementaria a los indicadores utilizados en este trabajo, permita anticipar la presencia de otros factores que pueden impactar en la accidentabilidad a partir del mes de setiembre del 2013.

Preguntas de investigación

¿Cuál será el grado de mejora alcanzado en el número total de accidentes por cada millón de horas trabajadas, con la modificación de la cultura vigente?

¿Cuál será el grado de mejora alcanzado en el número de jornadas perdidas por cada mil horas trabajadas, con la modificación de la cultura vigente?

¿Cuál será el grado de mejora alcanzado en el número total de accidentes por cada millón de horas trabajadas, con la modificación de la cultura vigente?

¿Cuál será el grado de mejora alcanzado en el número total de accidentes por cada mil trabajadores, con la modificación de la cultura vigente?

¿Cuál será el grado de retorno de inversión ROI en términos económicos, de la capacitación versus la disminución del ausentismo por accidentes, durante el proceso de cambio cultural?

¿Cuál será el impacto entre generaciones y la mejora de los distintos indicadores de accidentabilidad, durante el proceso de cambio cultural?

¿Qué método estadístico de control de la accidentabilidad es posible incorporar que permita anticipar la presencia de otros factores que impacten en la accidentabilidad?

Justificación

Este investigador pretende mostrar que es posible mejorar la seguridad en el sector minimizando la tasa de accidentes y la gravedad de los mismos, incluidos aquellos que se producen durante el trayecto del hogar al trabajo y viceversa (in itinere), mediante el cambio en el comportamiento de los individuos a partir de la mejora en sus competencias genéricas. Esto en un entorno cultural favorable donde se valore el cuidado de las personas.

Para esto cuenta con el fuerte compromiso de quien lidera el sector, que está dispuesto a disponer de los recursos que estén a su alcance para lograrlo.

Criterios para evaluar la investigación:

Conveniencia. Esta investigación permitiría un abordaje diferente de la seguridad industrial en aquellas organizaciones cuya orientación no sea la del cuidado de las personas. En un ambiente donde importe las personas sería posible, a partir de la valoración de la seguridad, sostener los estándares requeridos por una organización, que hacen a su actividad.