



**TECNICAS
DE
SUPERVISION
Y
CONTROL
DE
RIESGOS**

**GERENCIA DE PREVENCIÓN DE RIESGOS
SUB-GERENCIA DE CAPACITACIÓN**

MUTUAL DE SEGURIDAD C.CH.C.

TUAL
2

INTRODUCCION

La necesidad de las empresas de ser eficientes y competitivas, en un medio cada vez más exigente, hace que las organizaciones formulen estrategias que les permitan mejorar su producto, incorporando nuevas tecnologías y métodos más efectivos. Sin embargo, sea cual fuere el rubro de la empresa, finalmente son las personas las que implementan las estrategias y políticas que se plantean y desarrollan las actividades necesarias para cumplirlas.

Es evidente entonces, que en el logro de los objetivos y la eficiencia organizacional, el elemento gravitante resulta ser la instancia capaz de unir tecnología, nuevos productos, estrategias y otros, con las personas que deben desarrollarlas. Esta instancia es, precisamente, el papel desempeñado por el **supervisor** en cada empresa.

En efecto, el supervisor es, por una parte, la cara visible de la Gerencia, debiendo velar por el cumplimiento de las metas de producción y calidad que la alta dirección se ha fijado y por otra parte es responsable de lograr que los trabajadores realicen correctamente sus tareas, impartiendo instrucciones claras y precisas, así como manteniendo un adecuado, **seguro** y armónico ambiente laboral.

INTRODUCCION

Todo proceso productivo o sistema organizacional de servicios lleva asociado la existencia de riesgos que pueden alterar los resultados operacionales planeados. Si los resultados son distintos a lo deseado, entonces el potencial de degradación del sistema o proceso es real y corresponde al SUPERVISOR detectar en forma anticipada y oportuna las desviaciones-riesgos asociados-y aplicar las acciones de prevención correspondientes.

Existen mecanismos de detección, análisis y tratamiento del riesgo operacional, auténticas herramientas para una efectiva ADMINISTRACION DEL RIESGO, en forma sistemática y continua, a través de planes de acción perfectamente integrados a la estrategia del negocio.

El personaje clave es el SUPERVISOR, quien administra el negocio a través de la Prevención de Riesgos, pues siempre será mejor hacer que las cosas ocurran antes que asombrarse cuando ya han ocurrido. Es más rentable identificar y eliminar los riesgos potenciales que destinar parte importante de la gestión a atender los problemas generados por los accidentes que ya ocurrieron.

En este Manual, preparado por nuestra Mutual, hemos incorporado contenidos que permitan al supervisor el logro de estos objetivos.

INTRODUCCION

Todo proceso productivo o sistema organizacional de servicios lleva asociado la existencia de riesgos que pueden alterar los resultados operacionales planeados. Si los resultados son distintos a lo deseado, entonces el potencial de degradación del sistema o proceso es real y corresponde al SUPERVISOR detectar en forma anticipada y oportuna las desviaciones-riesgos asociados-y aplicar las acciones de prevención correspondientes.

Existen mecanismos de detección, análisis y tratamiento del riesgo operacional, auténticas herramientas para una efectiva ADMINISTRACION DEL RIESGO, en forma sistemática y continua, a través de planes de acción perfectamente integrados a la estrategia del negocio.

El personaje clave es el SUPERVISOR, quien administra el negocio a través de la Prevención de Riesgos, pues siempre será mejor hacer que las cosas ocurran antes que asombrarse cuando ya han ocurrido. Es más rentable identificar y eliminar los riesgos potenciales que destinar parte importante de la gestión a atender los problemas generados por los accidentes que ya ocurrieron.

En este Manual, preparado por nuestra Mutual, hemos incorporado contenidos que permitan al supervisor el logro de estos objetivos.

INDICE GENERAL

- CAPITULO I** La Empresa como sistema y sus relaciones internas y externas.
Cuestionario.
- CAPITULO II** Conceptos generales de Administración de Empresas.
Cuestionario.
- CAPITULO III** Rol del Supervisor en la Administración.
Cuestionario.
- CAPITULO IV** El Supervisor Líder.
Cuestionario.
- CAPITULO V** El Supervisor aplica Técnicas de Prevención de Accidentes y Enfermedades Profesionales.
Cuestionario.



MUTUAL DE SEGURIDAD

CURSO TECNICAS DE SUPERVISION Y CONTROL DE RIESGOS

CAPITULO I

LA EMPRESA COMO SISTEMA Y SUS RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

INDICE CAPITULO I

LA EMPRESA COMO SISTEMA Y SUS RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

- La Empresa como Sistema
- La cultura organizacional
- Cuestionario Capítulo I

CAPITULO I

LA EMPRESA COMO SISTEMA Y SUS RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

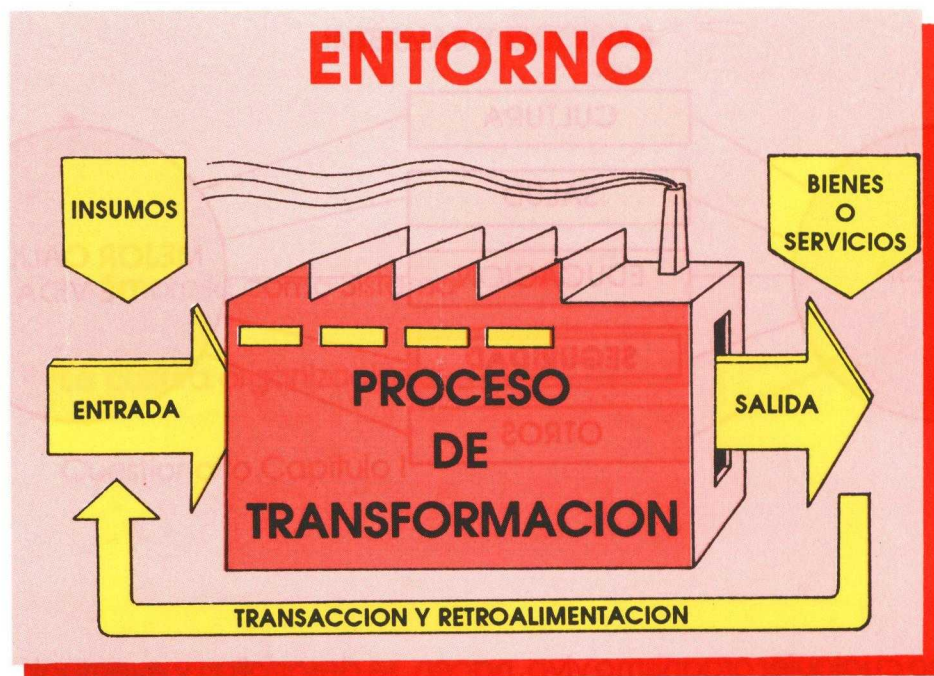
La Empresa es la célula creadora de riqueza de que dispone la Sociedad, la cual permite el desarrollo económico y el consiguiente acceso a la cultura, la salud, educación, seguridad y todos los elementos que proporcionan calidad de vida.



Las empresas, como cualquier organismo vivo, nacen, se desarrollan y eventualmente mueren. En su mayoría nacen pequeñas; algunas se mantienen saludables con reducidas dimensiones durante largo tiempo; otras crecen de forma vertiginosa y después, súbitamente, se estancan; y las hay que crecen en forma gradual y aparentemente indefinida.

LA EMPRESA COMO SISTEMA

Un sistema es un conjunto de partes relacionadas entre sí de alguna forma. Haciendo una analogía, la empresa puede ser considerada un sistema y hablarse de partes o subsistemas. Cada parte o subsistema, a su vez, puede considerarse como un sistema divisible en otros subsistemas más pequeños.



La característica más importante de esta forma de ver la empresa es el énfasis en las relaciones entre las diferentes partes que la componen y en las influencias que estas partes ejercen entre sí.

Dado que la Sociedad reclama mejores niveles de vida, exige también el crecimiento y la renovación del tejido económico empresarial; a la vez que unas maduran y otras desaparecen, nacen y se desarrollan nuevas empresas procurando atender estas exigencias.

La razón de ser de una empresa es la creación de valor agregado, lo cual suele implicar la transformación de una serie de elementos que toma de su entorno (insumos o impuestos).

Se puede indicar además, que empresa es una organización de personas que coordinan sus esfuerzos y acciones para conseguir objetivos comunes.

Los Objetivos determinados por las Políticas de la empresa se denominan **Estratégicos** y se proyectan a largo plazo, generalmente a cinco años. De los **Objetivos Estratégicos**, que son los que debe alcanzar la empresa en su conjunto, se desprenden los **Objetivos Operacionales**, que son las metas a corto plazo a lograr por las diferentes unidades de la organización, dirigidos por el Supervisor.

Para que exista la empresa no basta con que exista el conjunto de personas; ni siquiera es suficiente que tengan un propósito común. Lo verdaderamente decisivo es que esas personas se organicen - coordinen sus esfuerzos - ordenando esa acción conjunta hacia el logro de resultados comunes.

En ello juega un rol fundamental el proceso de la Comunicación que permite al ejecutivo o Supervisor, transmitir la información necesaria a los distintos niveles o funciones de la organización.

Esta comunicación debe ir acompañada con un grado de compromiso por parte del personal.

“El grado de compromiso que la gente siente hacia su trabajo, estará en directa proporción a su participación en las decisiones que les afecten”.

Si el sistema de empresa tiene unos objetivos, cada subsistema debe estar organizado de forma tal que contribuya a la consecución de los mismos. Si se analiza el subsistema producción del diagrama, se concluye que será preciso que alguien decida qué es lo que se debe hacer en cada momento para contribuir a que la empresa consiga sus objetivos y cómo debe organizarse para realizar satisfactoriamente sus tareas. Estas decisiones son las que constituyen la **dirección** de la producción.

Los ámbitos exterior e interior de la empresa cambian continuamente y exigen del subsistema producción una adaptación constante. Si no se produce este cambio de una forma coherente, el subsistema producción se convierte en un pesado lastre para toda la empresa.

El proceso de producción puede imaginarse como un subsistema dividido en 4 grandes componentes:

- * La Infraestructura,
- * El proceso de aprovisionamiento,
- * El proceso de transformación propiamente dicho y
- * El proceso de distribución.

La infraestructura, a su vez, consta de una serie de procesos que sirven de apoyo a todos los procesos de aprovisionamiento, transformación y distribución, conectándolos entre sí. Entre estos procesos se pueden mencionar: la planificación, la programación, el control de calidad, el control de tiempos, el control de los consumos, el diseño de las tareas, el mantenimiento, la Prevención de Riesgos Ocupacionales.

Se acepta, en general, que el objetivo del proceso de producción es la elaboración de productos (bienes o servicios) en condiciones prefijadas de cantidad, calidad, costo, plazo de entrega y nivel de servicio.

Si se considera que a los sistemas les llegan diferentes corrientes de Entrada y del cual salen una o varias corrientes de Salida, bajo la forma de productos o servicios, a este sistema se le puede considerar como una **Caja Negra**. Este enfoque es una excelente forma de visualizar sistemas complejos, tales como empresas de gran tamaño.

Solo se procederá a destapar esta Caja Negra para analizarla cuando por cualquier motivo algún subsistema presente problemas que afecten al sistema en su conjunto.



Otra ventaja de este enfoque es que permite identificar la existencia de "Cuellos de Botella", es decir, subsistemas que limitan la acción del conjunto para alcanzar sus objetivos. También permite determinar aquellos subsistemas que son críticos y que requieren de una supervisión especial.

Uno de ellos es la Prevención de Riesgos Ocupacionales, a la que se le otorga escasa atención, desaprovechando oportunidades de mejorar los resultados operacionales. Para asegurar la obtención de resultados efectivos, se puede afirmar la urgente necesidad de implantar una real estrategia en materia de Prevención de Riesgos Ocupacionales que utilice el esfuerzo y aporte de todos en la Organización para lograr un mínimo de interrupciones de los procesos, una elevada calidad del producto o servicio en cada etapa del proceso y un bajo nivel de costos.

LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

La mayoría de las empresas - y de organizaciones en general - nacen a partir de una idea pensada y desarrollada por una persona que tiene, por una parte, visión de futuro y, por otra, capacidad y voluntad para arrastrar a un grupo de colaboradores. En las etapas iniciales, el riesgo suele ser grande: se dice que, como promedio, tres de cada cuatro nuevas empresas dejan de existir antes de los dos años de funcionamiento. Pero el riesgo es precisamente uno de los grandes desafíos del empresario fundador: creatividad, amor al riesgo, personalidad, carisma son las constantes personales de estos hombres, sea cual fuere su nacionalidad.

A la etapa fundacional - creativa, llena de riesgos y de interrogantes, a menudo desordenada pero siempre interesante - suele suceder otra donde el énfasis ha de ponerse en conseguir una cierta estructuración, un cierto orden. Algunas empresas suelen complementar - o incluso sustituir - al fundador en esta fase, en la que de hecho se consigue una primera consolidación de la empresa y se comienza a perfilar una manera de ser, una ideología o filosofía peculiar a la que se llama **cultura organizacional**.

Denominamos cultura organizacional al conjunto de principios y creencias básicos -valores- que comparten los miembros de una organización determinada y que la diferencian de otras, incluso pertenecientes al mismo sector o a la misma zona geográfica.

Estos principios y creencias básicos, así como sus manifestaciones externas - expresiones orales que se repiten con frecuencia, maneras de vestir y de comportarse, tipos de edificios y de oficinas, etc. - suelen irse fortaleciendo con el transcurso del tiempo de tal modo que llegan a constituir - al menos en muchas organizaciones - un conjunto rígido de normas no escritas al que se someten tanto los directivos de alto nivel como el resto de los colaboradores.

En algunas grandes empresas, que tienen lo que podríamos llamar culturas fuertes (o sea, desarrolladas a lo largo de muchos años y que han sufrido muy pocas modificaciones), la cultura llega a condicionar todos los demás elementos de la organización, incluida la estrategia y, desde luego, las características de las personas que llegan a los cargos de dirección.

CUESTIONARIO DEL CAPITULO I

¿CUANTO SABE UD.?

Claves para sus respuestas: **V**= verdadero; **F**= falso.

- 1) La Empresa tiene un objetivo de lucro. _____
- 2) Toda Empresa tiene un crecimiento indefinido. _____
- 3) La Empresa añade un valor agregado a los insumos para convertirlos en bienes o servicios. _____
- 4) Los Objetivos Estratégicos se proyectan en el largo plazo. _____
- 5) Los Objetivos Operacionales no se proyectan en el corto plazo. _____
- 6) Un conjunto de personas con un objetivo común constituyen una empresa. _____
- 7) Los subsistemas empresariales contribuyen al logro de los objetivos del sistema. _____
- 8) La Prevención de Riesgos es un proceso constitutivo esencial de la infraestructura empresarial. _____
- 9) La Prevención de Riesgos no es un subsistema crítico de la empresa. _____
- 10) La Cultura Organizacional es el conjunto de valores compartidos por los integrantes de la Empresa. _____

RESPUESTAS DEL CUESTIONARIO N° 1

PREGUNTA	RESPUESTA
1.	V.
2.	F.
3.	V.
4.	V.
5.	F.
6.	F.
7.	V.
8.	V.
9.	F.
10.	V.



MUTUAL DE SEGURIDAD

CURSO TECNICAS DE SUPERVISION Y CONTROL DE RIESGOS

CAPITULO II

CONCEPTOS GENERALES DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

INDICE CAPITULO II

CONCEPTOS GENERALES DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

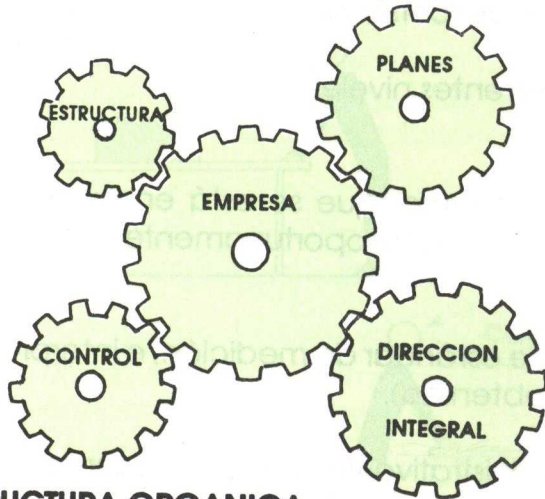
- Componentes de la Administración
- Los mandos directivos y Administración
- La trampa de la actividad
- Principios de los POCOS CRITICOS
- La era de la innovación
- Cultura de la Calidad Total
- Cuestionario Capítulo II

CAPITULO II

CONCEPTOS GENERALES DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Componentes de la Administración.

En el complejo y variado conjunto de actividades y procesos que se desarrollan en toda administración, podemos distinguir básicamente los siguientes componentes :



LA PLANIFICACION.-

Es el componente de la Administración que, a NIVEL DIRECTIVO SUPERIOR determina las metas u objetivos estratégicos a alcanzar a largo plazo (Políticas y Estrategias) y que a NIVEL OPERATIVO considera los Objetivos y metas a alcanzar a mediano y corto plazo; este componente determina los Recursos, Etapas y Plazos de cumplimiento, y aprueba la Formulación de Programas, Presupuestos y Procedimientos para lograr estos objetivos.

LA ESTRUCTURA ORGANICA .-

Es el componente de la Administración que determina:

- * Los diferentes centros de trabajo.
- * Niveles jerárquicos y su responsabilidad en el logro de objetivos.
- * Asignación de recursos financieros, materiales y tecnológicos .

Todo esto debe armonizarse a través de las relaciones formales e informales establecidas entre los diferentes estamentos de la empresa.

INTEGRACION Y DIRECCION.-

Es el componente de la Administración que permite que los recursos humanos alcancen su máxima eficiencia en el desarrollo de sus actividades y que a la vez muestren un alto compromiso con los resultados de la empresa.

Esto se consigue mediante una adecuada:

- * Selección y contratación del personal.
- * Orientación y entrenamiento al personal nuevo
- * Desarrollo y Capacitación permanente del personal.
- * Supervisión y Liderazgo.
- * Comunicaciones efectivas entre los diferentes niveles.

CONTROL.-

Es el componente de la Administración que permite asegurar que se está en la orientación correcta hacia los objetivos y si se producen desviaciones, corregirlas oportunamente comunicando las instrucciones a quienes correspondan.

Esto se alcanza mediante la fijación y establecimiento de estándar de medición, e interpretación y análisis de resultados (comparar lo esperado con lo obtenido).

Como se comprende esta última parte del proceso administrativo «Resultados» es tan importante como el primero de los enunciados «Objetivos». Aquí se miden los resultados.

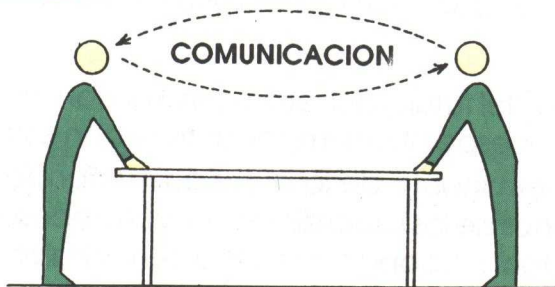
LOS MANDOS DIRECTIVOS Y ADMINISTRACION.

Este mundo complejo de trabajadores, máquinas, materiales, que debe alcanzar un grado notable de equilibrio y funcionar eficientemente, no lograría estos objetivos si no fuese por la labor de **gestión** de toda una estructura de mandos y directivos. Como es lógico, cuanto más grande es la unidad de producción, mayor número de niveles de mando se encuentran. Estos niveles de mando reciben diversos nombres, que a veces están ligados a la tradición de un sector. En general se les llama mandos intermedios o también cuadros.

FORMULACION
DE
PROPOSITO



COMUNICACION



MOTIVACION
Y
TRABAJO
EN
EQUIPO



La década de los años setenta propició, en la mayoría de los países industrializados, un cambio importante en este campo. Confluyeron en producción una serie de tendencias: una mano de obra cada vez más educada, deseosa de emplear en la fábrica algo más que su fuerza física; más prestaciones sociales que hicieron que la ética del trabajo perdiese capacidad motivadora; la disponibilidad del computador para efectuar con rapidez y precisión labores administrativas; la saturación de los mercados y la necesidad de alcanzar productividades y calidades altas; la competencia de nuevos países industrializados con bajos costos. Este conjunto de tendencias está revitalizando el protagonismo de los mandos intermedios.

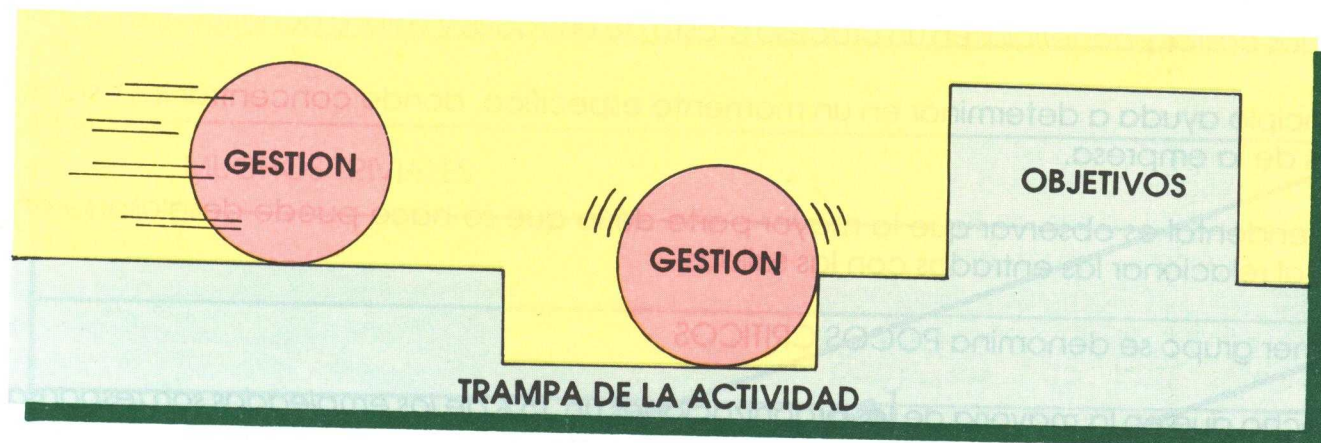
Operarios y mandos tienen cada vez un trabajo con mayor contenido y autonomía, mientras que las tareas rutinarias y administrativas son absorbidas por la automatización y los computadores. Los mandos y directivos deben poseer cada vez un mayor nivel de conocimientos tecnológicos.

Asimismo, deben ser capaces de motivar a una fuerza laboral cada vez más exigente, lo que requiere habilidad negociadora y disposición a **mandar con estilo participativo**.

El mando intermedio y el directivo del futuro deberán convivir con niveles de tecnología altos que requerirán conocimientos técnicos específicos importantes y con estructuras de mando donde la jerarquía no será el principal determinante de la autoridad y donde el **trabajo en equipo** y la apertura para recibir contribuciones de los subordinados serán necesarios para poner al servicio de la competitividad de la empresa toda la capacidad de quienes trabajan en ella y todo el potencial tecnológico que esté disponible en un momento dado.

LA TRAMPA DE LA ACTIVIDAD.-

Uno de los motivos que conduce al fracaso de la gestión de un mando es el hecho que ocurre normalmente, al perder de vista el objetivo y enredarse en los procedimientos y actividades, transformándoles en objetivos en sí.



Este fenómeno es tan frecuente que algunos autores lo denominan «la trampa de la actividad». Un buen administrador debe eludir caer en esta trampa y estar permanentemente revisando sus objetivos.

Una de las técnicas utilizadas para eludir esta Trampa es el liderazgo, que debe estar orientado a generar:

- * metas atractivas,
- * compromiso de la gente para lograrlas,
- * responsabilidad por el comportamiento,
- * apoyo y ayuda para conseguirlo,
- * una satisfacción por el cumplimiento.

PRINCIPIOS DE LOS POCOS CRITICOS (Pareto)

No se puede concluir este breve análisis de la Administración sin antes mencionar a uno de los principios básicos de ella, que tiene un impacto especial en la determinación de prioridades en la acción de los mandos.

Se trata de un principio de economía denominado de los POCOS CRITICOS, que es otra forma de analizar los *costos* y *beneficios* en un proceso (costo de entradas y valor o beneficio de las salidas).

Este principio ayuda a determinar en un momento específico, donde concentrar los esfuerzos o recursos de la empresa.

Lo trascendental es observar que la mayor parte de lo que se hace puede desglosarse en tres grupos, al relacionar las entradas con las salidas.

I.- El primer grupo se denomina POCOS CRITICOS

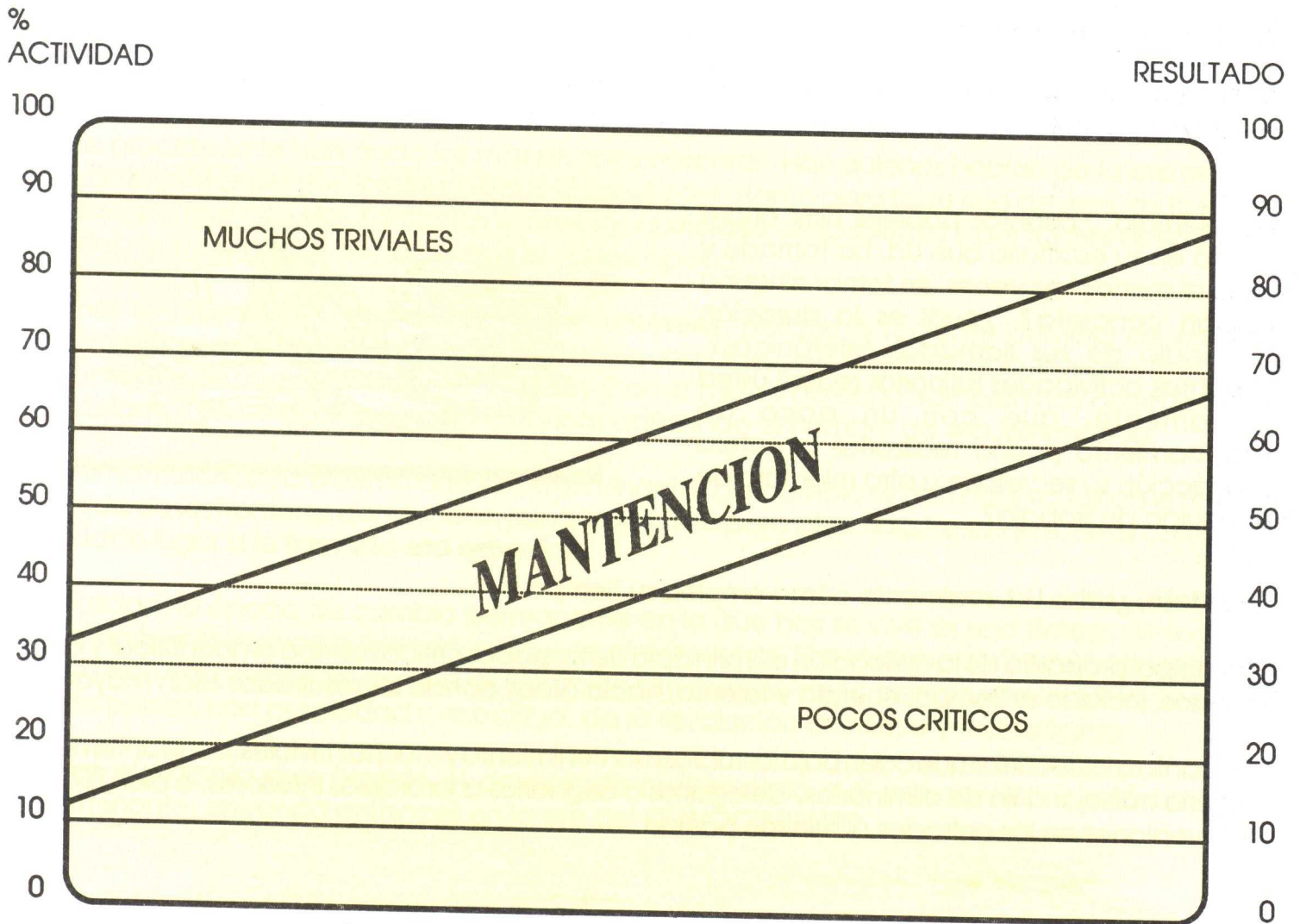
Es un hecho que en la mayoría de las organizaciones un *15% de los empleados son responsables del 65% de las innovaciones, ausentismos, accidentes, etc*, aunque no por supuesto el mismo 15%.

El 15% de los clientes y usuarios de una empresa proporciona el 65% de los ingresos (y también de los problemas y quebraderos de cabeza).

El 15% del tiempo, energía y talento de una persona produce el 65% de su impacto personal.
Lo importante no son las cifras específicas, sino el índice o relación de las entradas con las salidas.

PRINCIPIO DE LOS POCOS CRITICOS

Es la técnica utilizada para separar los pocos problemas importantes de los muchos que tienen menor importancia.



2.- Al segundo grupo lo hemos identificado como MANTENIMIENTO, y abarca aquellas tareas rutinarias y repetidas que hay que realizar, pero donde el valor de las salidas es igual al costo de las entradas (aproximadamente).

3.- El auténtico problema lo constituye el tercer grupo que es lo contrario de los Pocos Críticos y es mejor conocido como LOS MUCHOS "TRIVIALES". Aquí es donde se desperdician grandes cantidades de recursos y esfuerzos con muy pocos resultados potenciales. Esto resulta particularmente crítico en relación con ese recurso tan importante, que es **nuestro propio tiempo**.

Por ejemplo, ¿cuántos papeles hay ahora mismo en su escritorio que Ud. ha tomado y leído al menos tres veces, sin tomar ninguna acción concreta?, ¿cuál es la duración promedio de sus llamadas telefónicas?, ¿cuántas actividades rutinarias realiza usted diariamente, que con un poco de entrenamiento podría realizarlas a entera satisfacción su secretaria u otro miembro de su equipo de trabajo?.



En síntesis, ¿sabe Ud. realmente cómo emplea su tiempo ?

El principal propósito de la aplicación del principio de los pocos críticos estriba en identificar y dirigir recursos, incluido el tiempo, energía y talento, hacia áreas donde los resultados sean mayores.

En cuanto a los recursos que caen bajo los rubros mantenimiento y muchos triviales, constantemente se debería trabajar a fin de eliminarlos, delegarlos o asignarlos a jerarquías inferiores, o bien reducir las inversiones en las entradas al mínimo posible.

LA ERA DE LA INNOVACION.

Vivimos en un mundo que se encuentra en un proceso de cambio permanente. A diario se producen modificaciones en los esquemas de vida del hombre motivadas por la irrupción de nuevas técnicas, de máquinas más avanzadas o de sistemas de gestión perfeccionados. Este cambio sucede en todos los ámbitos. En la agricultura, en la producción fabril, en el comercio y las comunicaciones, y hasta en el campo del arte, de la cultura y de las relaciones sociales.

A este proceso se le han dado los más diversos nombres. Hay quienes hablan de la **era nuclear**, dada la importancia del dominio de la tecnología del átomo para todo tipo de usos; de la **era del plástico**, porque han sido tantas las sustancias artificiales descubiertas y por tantas aplicaciones distintas, que caracterizan por sí solas la nueva época.

Muchos se refieren a la **era de las comunicaciones**, porque el reciente dominio de éstas ha empequeñecido el mundo, hasta convertirlo en una aldea intercomunicada, cuya civilización es casi uniforme en cualquier lugar del planeta. Con el mismo derecho, también hay quien remarca los adelantos en computación y la robótica, aplicando el nombre de **era informática**.

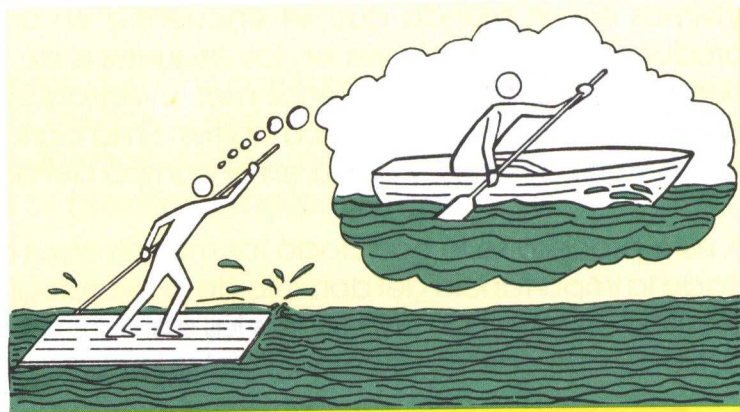
Por último, muchos consideran que los determinantes del cambio se han dado cuando el hombre ha salido de las fronteras del planeta, aunque sólo sea para pisar nuestro satélite. Estas conquistas han dado lugar a la llamada **era espacial**.

En realidad, la época de cambio permanente en la que hoy se vive es una síntesis de todos los fenómenos anteriormente mencionados y de otros muchos. El denominador común de todos ellos es que han sido producto de una aceleración tan grande de la ciencia y la tecnología que se puede hablar, con propiedad y exactitud, de la revolución científica y tecnológica.

Este es el cambio que preside el devenir de nuestro siglo y el conocimiento será un factor determinante, entrando entonces en la **era del CONOCIMIENTO**.

¿Qué es innovar?

Innovar significa introducir modificaciones en la manera de hacer las cosas, para mejorar el resultado final. Es, por lo tanto, un concepto muy amplio y no se refiere solamente a las nuevas tecnologías complejas que ha puesto a nuestro alcance la ciencia moderna, se refiere también, y previamente, a una nueva mentalidad, por la cual se entiende que todos los métodos y los sistemas son susceptibles de ser mejorados, y por ello provisionales y transitorios.



Innovar es bajar un precio para conquistar una mayor cuota de mercado, o puede consistir en la mejora de un producto antiguo (aun a mayor precio) y en el descubrimiento de un nuevo uso para productos que ya eran conocidos. También puede ser el encontrar un nuevo método de elaboración.

El punto de partida de cualquier proceso de innovación es, por consiguiente, **fomentar la creatividad y el gusto por lo nuevo**, estimular la imaginación de cada persona que interviene en un proceso de producción de cualquier bien o servicio. Esta labor tiene poco que ver con la aplicación de costosas tecnologías. Sin embargo, previamente, un proceso de innovación tiene que dar otros pasos.

Así lo han entendido las empresas que se rigen por criterios más avanzados y que generalmente ocupan las posiciones de líderes en sus mercados. En muchas empresas funcionan los llamados **círculos de calidad**.

Los círculos de calidad son reuniones periódicas de grupos de empleados de una empresa que forman parte del mismo equipo de producción. En dichos círculos se hacen autocríticas del trabajo realizado y se examinan las posibilidades de mejorarlo. Es un sistema de autosuperación constante mediante la introducción de innovaciones aportadas por los propios trabajadores.

Desde este punto de vista, es una fórmula típica del proceso de innovación entendido de una manera amplia, y no como simple asimilación de tecnología.

En otras empresas, se hacen regularmente campañas entre los empleados, para estimular la aportación de ideas que son incentivadas mediante gratificaciones. Estas ideas solicitadas pueden abarcar cualquier aspecto del funcionamiento de la compañía.

Desde la modificación de una máquina para mejorar su rendimiento a una distribución más racional de las plazas de estacionamiento o buscar las causas que provocan un mayor número de incidentes deterioradores, el concepto de innovación está íntimamente ligado al concepto de mejora de la productividad.

Hoy se está estructurando en las empresas el concepto de la CALIDAD TOTAL, concepto que no solo indica que nuestros clientes están en el entorno, sino que internamente. **Cada etapa del proceso es proveedora de la etapa que continúa, en consecuencia ésta es nuestro cliente.**

No sólo deben preocuparse de la calidad del producto las áreas de control de calidad sino que todos los componentes de la organización.

CULTURA DE LA CALIDAD TOTAL

1. COMPRENDER Y ASUMIR QUE LA CALIDAD NO SOLO AFECTA AL PRODUCTO TERMINADO, SINO A TODAS LAS AREAS DE LA EMPRESA Y EN LAS ACTIVIDADES QUE PARTICIPAN EN LA ELABORACION.

2. TODOS Y CADA UNO DE LOS MIEMBROS DE LA EMPRESA DEBEN COMPROMETERSE EN SU DESARROLLO, COMENZANDO POR LOS MANDOS.

3. ASUMIR QUE LOS CLIENTES DE LA EMPRESA NO SON SOLO LOS EXTERNOS QUE COMPRAN EL PRODUCTO, SINO TAMBIEN LOS INTERNOS QUE LO VAN RECIBIENDO POR ETAPAS.

4. ENFATIZAR QUE NO SE TRATA TANTO DE DETECTAR ERRORES, SINO DE EVITAR COMETERLOS. HACER UN TRABAJO BIEN Y A LA PRIMERA.

5. ENTENDER QUE LA CALIDAD SE FABRICA, VALE DECIR, ES CONSECUENCIA DIRECTA DEL DESEMPEÑO Y LA APLICACION EN EL TRABAJO.

INCORPORARSE A ESTA CULTURA DE CALIDAD TOTAL ES ENTENDER QUE:

- * SER BASTANTE BUENO YA NO BASTA: HA LLEGADO EL MOMENTO DE CAMBIAR.
- * NO SE PUEDE SEGUIR VIVIENDO CON LOS NIVELES DE DEFECTOS QUE SE ACEPTABAN ANTES. SE DEBEN COMETER MENOS ERRORES Y PERMITIR MENOS DEFECTOS.
- * UNA MALA CAPACITACION DE LOS EMPLEADOS, UNA SUPERVISION MEDIOCRE Y UNA COMUNICACION EN UN SOLO SENTIDO, SON SITUACIONES QUE DEBEN CORREGIRSE.
- * NO SE PUEDE ACEPTAR UN DESEMPEÑO MEDIOCRE, Y QUE DESPUES SEA CALIFICADO COMO "SUPERIOR A LO ESPERADO".
- * EL PERSONAL SE VA A ESFORZAR POR CUMPLIR CON LAS EXPECTATIVAS EN LA MEDIDA QUE SE LAS COMUNIQUEMOS COMO ES DEBIDO, Y QUE ADEMAS LES DEMOS EL EJEMPLO.

SI SE ACEPTAN TRABAJOS DEFICIENTES, SE RECIBIRAN TRABAJOS DEFICIENTES.

SI UN SUPERVISOR DESEA OBTENER LOS RESULTADOS DESEADOS A TRAVES DE SU PERSONAL SIEMPRE DEBERA TENER PRESENTE:

- * QUE AL TRABAJADOR HAY QUE DECIRLE LO QUE SE DESEA DE EL.
- * QUE EL TRABAJADOR PRESTE ATENCION A LO QUE SE LE DICE.
- * QUE EL TRABAJADOR ENTIENDA LO QUE SE LE QUIERE DECIR.
- * LOGRAR QUE EL TRABAJADOR ESTE DE ACUERDO CON LO QUE SE LE DICE.
- * QUE EL TRABAJADOR ACTUE DE ACUERDO A LO QUE EL SUPERVISOR DESEA.



CUESTIONARIO DEL CAPITULO II

¿CUANTO SABE UD.?

Claves para sus respuestas: **V**= verdadero; **F**= falso.

- 1) Planificar es una función exclusiva de la Administración Superior. _____
- 2) Controlar es una función propia del ejercicio de la supervisión. _____
- 3) El estilo participativo debilita la gestión de mando de los supervisores. _____
- 4) El liderazgo ayuda a eludir la trampa de la actividad. _____
- 5) El principio de los Pocos Críticos ayuda a dirigir los esfuerzos hacia aquellos factores que den mejores resultados. _____
- 6) Si el cambio es algo permanente, entonces el Supervisor debe aprender a administrar el cambio. _____
- 7) Innovar es hacer de nuevo lo que hemos estado haciendo hasta ahora. _____
- 8) La innovación fomenta la creatividad y el gusto por lo nuevo. _____
- 9) La Calidad Total es algo que atañe exclusivamente al producto o servicio final de la empresa. _____
- 10) Calidad Total es evitar los errores y hacer las cosas bien y...a la primera!. _____

RESPUESTAS DEL CUESTIONARIO N° II

RESPUESTA	PREGUNTA
V.	1.
V.	2.
F.	3.
V.	4.
V.	5.
V.	6.
F.	7.
V.	8.
F.	9.
V.	10.



MUTUAL DE SEGURIDAD

CURSO TECNICAS DE SUPERVISION Y CONTROL DE RIESGOS

CAPITULO III

ROL DEL SUPERVISOR EN LA ADMINISTRACION

INDICE CAPITULO III

ROL DEL SUPERVISOR EN LA ADMINISTRACION

- ¿QUE PIENSAN LOS TRABAJADORES DE SUS SUPERVISORES?
- ¿Cuales son las características que más respetan de sus Jefes?
- ¿De qué forma le gusta ser tratado a un trabajador?
- ¿Es importante para Ud. que su Jefe lo felicite por un trabajo bien hecho?
- ¿Es importante para Ud. que sus sugerencias se tomen en cuenta?
- ¿Es importante para Ud. que su Jefe lo llame por su nombre y se interese en sus problemas personales?
- Señale las 5 características que más le molestan de su Jefe
- Cuestionario Capítulo III

CAPITULO III

ROL DEL SUPERVISOR EN LA ADMINISTRACION

Entre los aspectos críticos que caracterizan a la empresa de hoy, se encuentra la necesidad de ser eficientes y competitivos en un medio cada vez más exigente. Esto hace que las organizaciones busquen, en todas las direcciones posibles, aquello que les permita marcar las diferencias con sus competidores y ganar terreno en el mercado que participan. Se formulan nuevas estrategias, se diseñan nuevos productos y se incorpora tecnología de punta en los procedimientos y métodos de producción.

Sin embargo, sea cual sea el rubro de la empresa, finalmente **son las personas las que dan cuerpo e implementan las estrategias y políticas que se plantean**, y son ellas las que desarrollan las actividades que pudieran generar la tan deseada diferencia competitiva.

En estos términos, es evidente que en el logro de los objetivos y la eficiencia organizacional, el elemento gravitante resulta ser aquella instancia capaz de unir tecnología, nuevos productos, estrategia y otros, con las personas que deben desarrollarlos.

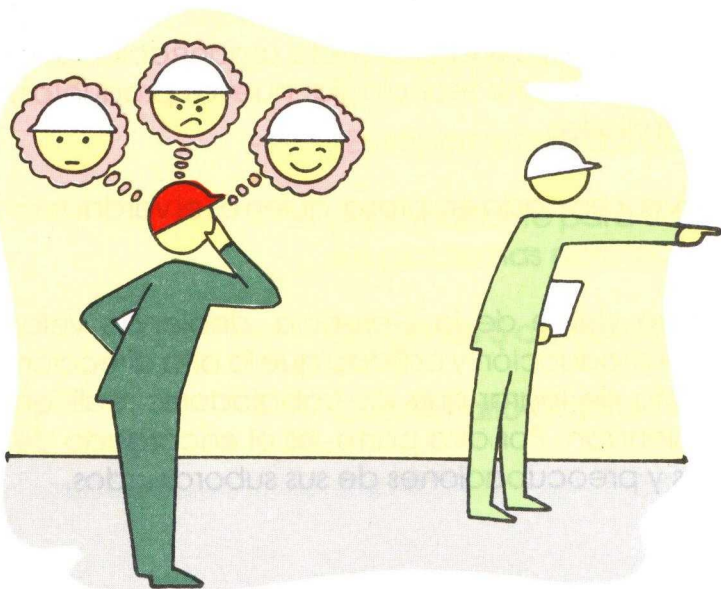
Esta instancia vital es el rol desempeñado por el Supervisor en cada empresa, quien es el verdadero intermediario entre la Gerencia y los trabajadores.

En efecto, el Supervisor es - por una parte - la cara visible de la Gerencia, debiendo velar adecuadamente por el cumplimiento de las metas de producción y calidad que la alta dirección de la empresa se ha fijado; es el responsable directo de lograr que los trabajadores realicen correctamente las distintas tareas que se les encomiendan. Por otra parte, es el encargado de transmitir a la Gerencia las inquietudes, necesidades y preocupaciones de sus subordinados.

Esta insustituible combinación de funciones y factores hace que, hoy en día, **el éxito de las empresas esté cada vez más ligado a la calidad de la supervisión que en ella ejerza**. La antigua imagen que se tenía del Supervisor como aquella persona que mediante gritos, amenazas, conseguía que sus subordinados cumplieran las tareas que se les encomendaban, ha quedado -afortunadamente- olvidada en la historia de la Administración.

Hoy, por el contrario, la empresa moderna espera que el Supervisor no sólo tenga conocimientos técnicos sobre una materia específica sino que, además y por sobre todo, tenga aptitud para dirigir personas.

En otras palabras, el rol del Supervisor no se centra exclusivamente en el control de sus subordinados, sino que también se amplía al ámbito motivacional y comunicacional, por cuanto en él radica la responsabilidad de transmitir los valores de la organización, conocer las potencialidades y expectativas de los trabajadores, y dirigir los esfuerzos hacia el logro de los objetivos, constituyéndose en un **verdadero "gerente de primera línea"**.



¿QUE PIENSAN LOS TRABAJADORES DE SUS SUPERVISORES?

Una encuesta realizada en Empresas a grupos de trabajadores, sobre cuáles son las características que más valoran en sus jefes directos y cuáles las que más rechazan, ha permitido obtener importante información acerca de la calidad de la relación entre los Supervisores y los trabajadores.

1.- ¿CUALES SON LAS CARACTERISTICAS QUE MAS RESPETAN DE SUS JEFES?

PREFERENCIA	CARACTERISTICAS
1	Inteligente y responsable
2	Objetivo y justo
3	Capacitado y conocedor de su trabajo
4	Comunicativo y seguro de sí mismo.

Se concluye en que el respeto de la gente se logra a través de la inteligencia -capacidad- conocimiento y responsabilidad.

Las personas imitan a quienes respetan y no a quienes temen.

Especial atención merece la característica que ocupó el 2º lugar: "Objetividad y Justicia". Nada desmotiva más a un trabajador que el ser tratado injustamente y en forma poco objetiva.

De igual forma, es lógico que se asocie la seguridad que tiene en sí mismo un jefe con su disposición a ser comunicativo con sus subordinados, ya que no los ve como una amenaza a la que hay que ocultar información, si no más bien, como unos aliados en el logro de las metas que a él se le han impuesto.

Como consecuencia de lo anterior, los trabajadores estiman que un buen jefe debe:

- * **Establecer canales de comunicación claros y transparentes.**
- * **Ser objetivo para calificar su desempeño.**
- * **Mantener una comunicación amplia con sus subordinados.**
- * **Demostrar un conocimiento superior al del trabajador y transmitirse.**
- * **Estar dispuesto a escucharlo e interesarse en sus problemas.**

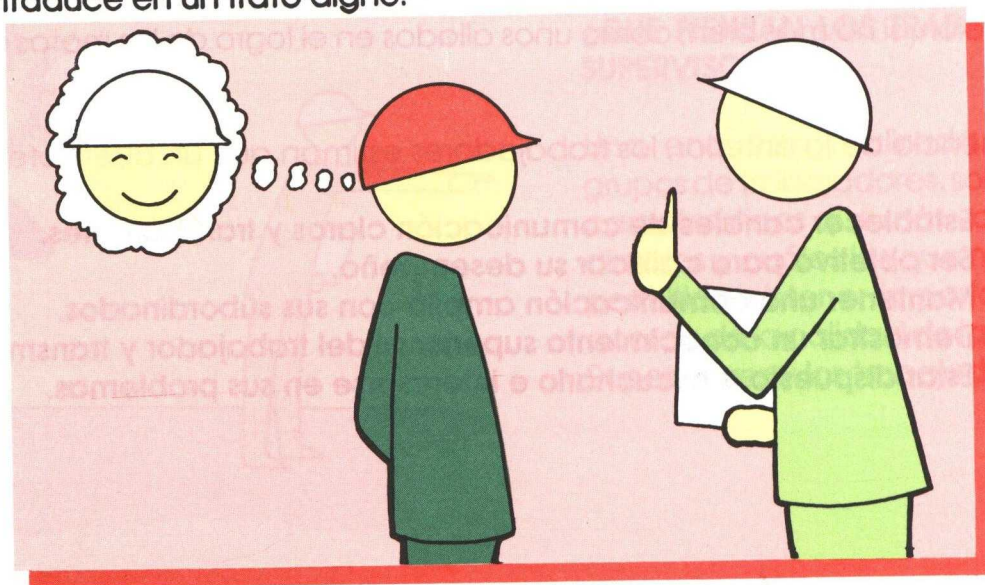
2.- ¿DE QUE FORMA LE GUSTA SER TRATADO A UN TRABAJADOR?

Al contestar esta pregunta los trabajadores indicaron lo siguiente:

PREFERENCIA	TRATO	RESPUESTA
1.	Respetuosamente	60 %
2.	De igual a igual	18 %
3.	Amablemente	17 %
4.	Enérgicamente	3 %
5.	Autoritariamente	2 %

La pregunta guarda relación con la costumbre que algunos tienen de asegurar que la única manera de tratar a un trabajador es autoritaria y enérgicamente, ya que este es el método que entienden y respetan.

Las respuestas de los trabajadores señalan la necesidad e importancia del respeto hacia la persona que se traduce en un trato digno.



3. ¿ES IMPORTANTE PARA UD. QUE SU JEFE LO FELICITE CUANDO HACE BIEN SU TRABAJO?

Las respuestas fueron las siguientes:

PREFERENCIA	TRATO	RESPUESTA
1.	Muy Importante	48 %
2.	Relativamente importante	31 %
3.	Indiferente	12 %
4.	No le interesa	9 %

Con frecuencia se dice que *"a los operarios sólo les interesa que se les pague su sueldo y nada más, por lo cual no vale la pena tratar de motivarlos, alentándolos por un trabajo bien hecho. Lo verdaderamente importante es llamarles la atención, cuando hacen algo mal; sólo así se corregirán"*.

Las respuestas desvirtúan claramente el mito antes señalado, en donde casi un 80% de los trabajadores encuestados *consideró importante que se les reconozca cuando realizan una buena tarea.*

4. ¿ES IMPORTANTE PARA UD. QUE CUANDO HA FORMULADO SUGERENCIAS ESTAS SE TOMEN EN CUENTA?

PREFERENCIA	IMPORTANCIA	RESPUESTA
1.	Muy importante	64 %
2.	Relativamente importante	23 %
3.	Indiferente	7 %
4.	No le interesa	6 %

Esta pregunta también guarda relación con otro de los mitos que circulan en las empresas chilenas y se refiere al hecho que al trabajador sólo le preocupa cumplir órdenes, limitándose a efectuar las labores que les encomiendan, sin tener mayor interés en hacer ningún tipo de aporte.

Los resultados obtenidos deben hacer meditar en el sentido que *posiblemente los trabajadores no hacen mayores sugerencias y aportes en relación a su trabajo, no por falta de interés, sino que sencillamente porque:*

- * no existen en la empresa las vías de comunicación adecuadas a través de las cuales ellos puedan canalizar sus ideas
- * cuando las han presentado éstas ni siquiera han sido escuchadas.

Este punto está relacionado con el del respeto a las personas.

Una empresa que no demuestra interés en escuchar las sugerencias de sus trabajadores, está diciendo con su actitud que no les considera capaces de hacer algún aporte y con ello está fomentando la apatía y el desinterés de sus trabajadores.

5.- ¿ES IMPORTANTE PARA UD. QUE SU JEFE LO LLAME POR SU NOMBRE Y SE INTERESE EN SUS PROBLEMAS PERSONALES?

PREFERENCIA	IMPORTANCIA	RESPUESTA
1.	Muy Importante	49 %
2.	Relativamente Importante	48 %
3.	Indiferente	2 %
4.	No le interesa	1 %

Esta pregunta, intentó abordar otro de los mitos a que se ha hecho referencia y existe la creencia muy arraigada en algunos niveles ejecutivos, en el sentido que el trato entre superiores y subordinados debe ser frío y formal, dejándose de lado toda consideración de tipo personal, ya que lo que realmente importa es que el individuo realice bien su trabajo, y que sus problemas personales no le interesan a la empresa.

Las respuestas son concluyentes y se explican perfectamente si se considera que las personas pasan la mayor parte de su tiempo en el lugar de trabajo. Por ello resulta lógico que éste pase a ser su segundo hogar, y por ende el lugar donde no sólo espera encontrar satisfacción laboral, sino también afecto y comprensión a su condición de persona.

6.- ¿SEÑALE LAS 5 CARACTERÍSTICAS QUE MAS LE MOLESTAN DE SU JEFE?

PRIORIDAD	CARACTERÍSTICAS
1.	Injusticia
2	No Sabe Escuchar
3	Poca Amabilidad
4	No nos alienta en lo que hacemos
5	No tiene tiempo para su gente

Las prioridades señaladas por los trabajadores, no hacen más que ratificar la consistencia en las respuestas por parte de los encuestados.

CONCLUSIONES

Sin lugar a dudas, alguien puede argumentar que la muestra utilizada para realizar el estudio (600 trabajadores), no es del todo representativa. No obstante, reconociendo que esa inquietud sea valedera, lo resultados arrojados debieran, al menos, hacer meditar a algunos ejecutivos sobre la forma que están abordando los temas de la Supervisión y en general de la Administración de los Recursos Humanos y la Relaciones Laborales en la empresa.

CUESTIONARIO DEL CAPITULO III

¿CUANTO SABE UD.?

Claves para sus respuestas: **V** = verdadero; **F** = falso.

- 1) El Supervisor está para mandar y lograr que se cumplan los planes de producción. _____
- 2) Corresponde al Supervisor desarrollar un rol intermediario entre la Gerencia y los trabajadores. _____
- 3) El éxito final de la empresa está ligado a la calidad de la supervisión. _____
- 4) Bastan los conocimientos técnicos para ser un buen Supervisor. _____
- 5) El Supervisor, más que mandar, debe dirigir personas hacia el logro de los objetivos finales. _____
- 6) El trabajador imita a quien respeta y no a quien teme. _____
- 7) El trato autoritario y enérgico es la única manera de lograr que los trabajadores cumplan. _____
- 8) Si un trabajador hace algo mal, hay que llamarle la atención, y si lo hace bien, para eso se le paga! _____
- 9) No vale la pena escuchar sugerencias de los trabajadores porque han estudiado poco y no saben gran cosa. _____
- 10) Los problemas personales o familiares de los trabajadores no son de incumbencia del Supervisor _____

RESPUESTAS DEL CUESTIONARIO III

PREGUNTA	RESPUESTA
1.	F.
2.	V.
3.	V.
4.	F.
5.	V.
6.	V.
7.	F.
8.	F.
9.	F.
10.	F.



MUTUAL DE SEGURIDAD

CURSO TECNICAS DE SUPERVISION Y CONTROL DE RIESGOS

CAPITULO IV

EL SUPERVISOR LIDER

INDICE CAPITULO IV

EL SUPERVISOR LIDER

- ¿Qué es exactamente dirigir?
- ¿Cómo afecta esto al Supervisor?
- ¿Qué es realmente un Líder?
- ¿Puede enseñarse a ser Líder?
- ¿Qué características destaca al Líder?
- PRINCIPIOS DEL LIDERAZGO
- La motivación, un medio vital para conseguir resultados
- El Supervisor y su responsabilidad como instructor de su personal
- Como se puede entrenar al personal
- Método de los cuatro pasos
- Cuestionario Capítulo IV

CAPITULO IV

EL SUPERVISOR LIDER

La conducción del personal exige al supervisor el conocimiento y dominio de varias materias que se relacionan directamente con la conducta de los componentes de una organización.

¿ QUE ES EXACTAMENTE DIRIGIR?

Es conducir los recursos humanos para actuar en forma armónica sobre los otros recursos cumpliendo con las actividades planificadas, asegurando su realización mediante el debido control.

En esta tarea de dirección, el Supervisor debe cumplir con las metas que la empresa se ha fijado y en consecuencia para los trabajadores, **el Supervisor es la imagen de la empresa**, por lo tanto debe fundamentalmente conocer:

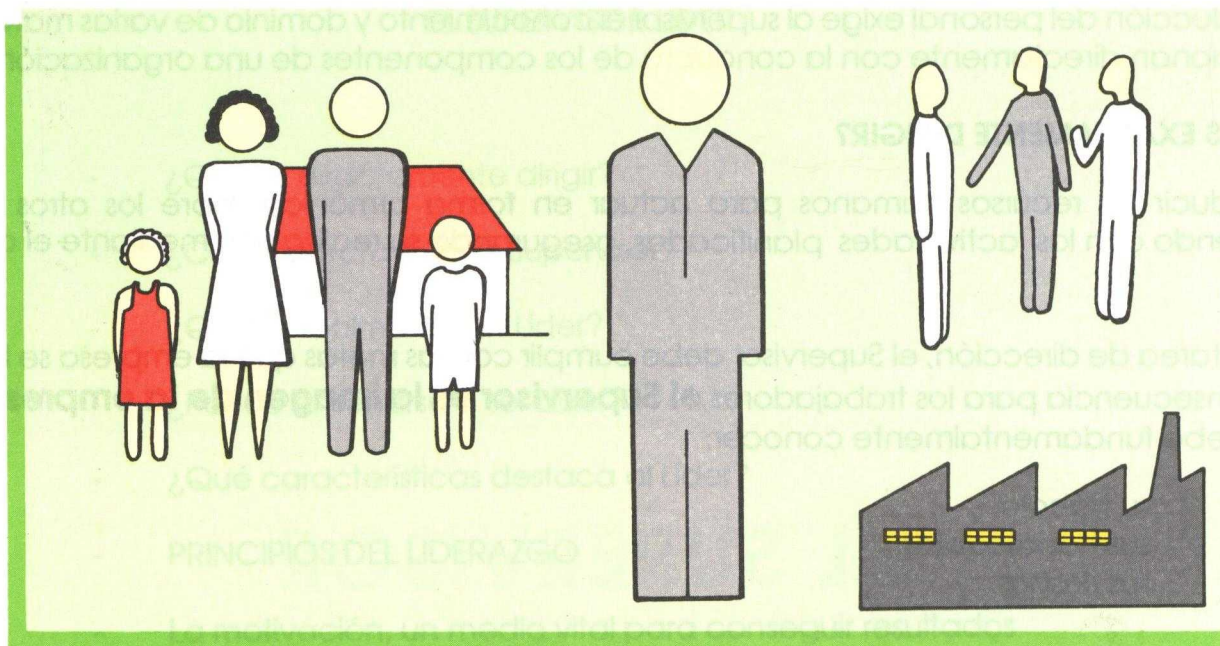
- * su trabajo
- * sus trabajadores
- * sus riesgos.

Ser conductor de hombres no es tarea fácil; tal vez es la más difícil, y quien desea serlo debe tener presente que:

- No puede ser un frío emisor de órdenes.
- Su conducta y actitud personal serán el espejo de sus subalternos.
- Su justicia y honestidad estarán a prueba en forma permanente.
- Su carácter y modales estarán en tela de juicio.
- Deberá reconocer errores y aceptar que no es el dueño de la verdad.
- El uso del poder por el poder, podrá darle autoridad pero desarrollará el imperio del temor y no identificará al trabajador con su empresa.

Todos los puntos precedentes deben ser observados con detención y en lo posible el Supervisor debe autoanalizarse, para verificar cuanto de ellas está aplicando.

Sin embargo, esto no debe abrumar al Supervisor pues el debe tomar en cuenta su situación particular, frente a su grupo de trabajo y considerar que:



«LA GENTE SERA SIEMPRE GENTE, AUN CUANDO SE ENCUENTRE EN SU HOGAR O EN SU TRABAJO. NO POR EL HECHO DE MARCAR UNA TARJETA O DE RECIBIR UN SALARIO, VA A CAMBIAR. DEBE RECORDARSE QUE LA GENTE TRAE CONSIGO SUS DIFERENCIAS FISICAS Y MENTALES, SUS ASPIRACIONES Y AMBICIONES... Y NATURALMENTE SUS PROBLEMAS PERSONALES»

¿COMO AFECTA ESTO AL SUPERVISOR?

De muchas maneras, pues le obliga a conocer a fondo a su gente para conseguir resultados dentro de un plano de armonía real y permanente en la empresa.

De ahí entonces que el Supervisor deba actuar realmente como un LIDER, frente a su personal.

Cuando se habla de liderazgo muchas veces se tiene un concepto equivocado respecto a las personas, pues generalmente se observan más las ACTITUDES que las APTITUDES.

¿QUE ES REALMENTE UN LIDER?

Un líder es aquella persona que con el desarrollo de sus propias convicciones y una posición honesta frente a los demás puede lograr que los objetivos comunes sean cumplidos y que se estime su dirección para solucionar los problemas del grupo.

Hay muchas clases de líderes y se dan en distintas situaciones. El más simple de los casos es aquel cuando un grupo de personas se enfrenta a un determinado problema y estando en igualdad de condiciones siempre ha de surgir alguien que preguntará o buscará aunar opiniones para solucionar el problema sea este de trabajo, social, deportivo, etc. Ha surgido espontáneamente un líder.

Esto prueba que *para ser un líder no se necesita ser un genio o ser hombre de capacidad intelectual excepcional*, que no es el hombre que hace las cosas o las grandes cosas, sino es aquel que consigue que otros trabajen junto a él.

¿PUEDE ENSEÑARSE A SER LIDER?

Si se hace una analogía entre líder y artista, cabe la pregunta ¿puede enseñarse el arte? El artista lleva algo dentro que nadie puede enseñarle, es algo innato: su inspiración. Pero al mismo tiempo su obra de arte requiere un gran porcentaje de trabajo duro, de técnica, que ha aprendido en los libros o con un maestro durante años.

En este punto debe recordarse la célebre frase de Tomás A. Edison: "Para el trabajo creativo se requiere de uno por ciento de inspiración y noventa y nueve por ciento de sudor".

Quizás no pueda enseñarse a ser líder, pero sí puede cultivarse o desarrollarse a quienes tienen potencial para serlo.

¿QUE CARACTERISTICAS DESTACAN AL LIDER?

Si se observa detenidamente, en un líder pueden destacarse conductas tan particulares como las siguientes:

- * Siempre habla en término de nosotros y no de ustedes
- * Es claro, breve y preciso en sus indicaciones.
- * Siempre da razones que explican el porqué de las cosas.
- * Cumple las promesas.
- * Se preocupa por los riesgos a que pueda estar expuesto su personal.
- * Se interesa por cada uno de los miembros de su grupo.
- * Cuida de no dañar la imagen que cada uno tiene de si mismo.

Al revisar el listado anterior se descubre que estas cualidades o actitudes observadas en un líder pueden ser aprendidas o desarrolladas, lo que implica la firme voluntad de un cambio de conducta en lo personal si realmente se desea obtener resultados con el personal.

Recuérdese que cuando un grupo tiene un objetivo común siempre surge un líder dentro de los mismos componentes del grupo *pero seguirá siendo líder tan solo mientras el grupo le brinde su confianza*. El líder verdadero, auténtico, es aceptado por su grupo. No hay una virtud o cualidad personal que especialmente lo haga un líder.

Nunca se sirve del sarcasmo, la humillación del ridículo, del insulto y de las amenazas para hacer entender sus puntos de vista o, aceptar sus ideas.

Un Supervisor puede desarrollar la capacidad de un líder, siempre y cuando esté dispuesto a autoanalizarse, comprender cuales son sus fortalezas y cultivar las virtudes que le permitan superar sus debilidades.

PRINCIPIOS DEL LIDERAZGO

1. Interpreta y aplica la Política de la empresa a las actividades del área.
2. Promueve la detección y comunicación de riesgos del Ambiente.
3. Participa en forma periódica en la detección y evaluación de riesgos ambientales sean estos físico-químicos o biológicos.
4. Observa a su gente y mantiene contactos permanentes en el puesto de trabajo, corrige y estimula acciones positivas de Seguridad.
5. Establece reuniones periódicas para tratar asuntos de Seguridad.
6. Enseña y exige el uso de EPP (Elementos de Protección Personal).
7. Aplica técnicas de modificación conductual con sus dirigidos.
8. Atiende las necesidades de su gente.
9. Estimula la creatividad individual.
10. Mantiene informados a sus colaboradores y comparte la visión del trabajo.
11. Trata con dignidad y respeto a todos los colaboradores.
12. Solicita opiniones e información antes de tomar decisiones.
13. Pregunta y ofrece ayuda para que los colaboradores puedan hacer su trabajo cada vez mejor.
14. Delega consistentemente, con mutuo acuerdo y buen criterio.

LA MOTIVACION, UN MEDIO VITAL PARA CONSEGUIR RESULTADOS.

En la primera parte se ha destacado, como una necesidad deseable, que el Supervisor reúna las características de un líder conductor de su gente. Entre éstas características debe practicar en forma especial la **MOTIVACION**.

¿QUE ES MOTIVAR?

Es conseguir que la gente se interese en cumplir un objetivo común, que le permita realizarse como persona, que sienta el peso de su propia importancia en la realización del trabajo y un legítimo orgullo de lograrlo en la mejor forma posible, por modesto que sea su aporte a todo el conjunto.

El Supervisor para motivar a su personal debe desarrollar las mejores condiciones posibles de trabajo, creando una relación armónica y un clima laboral agradable.

ESCALA DE NECESIDADES DEL INDIVIDUO, SEGUN EL PROFESOR ABRAHAM MASLOW



Las relaciones en el trabajo puedan ser buenas o malas, y mucho dependerá de cómo el Supervisor las maneje. Existen ciertas normas básicas que, si bien se aplican cada día en forma mesurada, pueden dar buenos resultados, y ayudarán efectivamente para motivar en forma positiva al grupo. Estas son:

* Escuche a la gente.

* Permita que el trabajador sepa como está haciendo su trabajo.

* Dé reconocimiento cuando sea merecido.

* Permita que la gente sepa con anticipación los cambios que puedan afectarle.

* Enfrente siempre los problemas con serenidad y honestidad y no permita que sus propios problemas interfieran en la dirección de su gente.

* No prejuzgue por apariencia física u opiniones de terceros.

* Trátelos individualmente, hágalos sentirse personas.

* Comparta con los trabajadores sus logros y sus dificultades.

De lo indicado se desprende que la actitud del Supervisor frente a sus supervisados es fundamental para lograr una motivación efectiva, sobre todo si se considera que de ella dependerá la seguridad con que estos puedan ejecutar sus labores, evitándoles correr riesgos innecesarios que afecten la consecución del objetivo común y haciéndoles sentirse realizados plenamente.

EL SUPERVISOR Y SU RESPONSABILIDAD COMO INSTRUCTOR DE SU PERSONAL.

Una de las herramientas que ayuda más al Supervisor a desarrollarse como Líder y conductor de su personal, es la habilidad que debe tener para instruir a su personal.

Es difícil tratar de enseñarle a un Supervisor a hacer su trabajo, pero sí es factible ayudarlo a que utilice en mejor forma sus conocimientos y experiencias, que le han permitido precisamente ubicarse en dicho cargo.

Debe señalarse que una de las labores que nunca debe darse por terminada, es la de entrenar y capacitar a su personal. Como muestra de lo dicho es preciso señalar:

« La mayoría de los accidentes del trabajo ocurre porque el trabajador afectado desconoce el peligro o riesgo de un determinado equipo, sustancia o máquina, y que concretamente desconoce la forma correcta de ejecutar el trabajo».

Al hablar de instrucción, el Supervisor debe tener presente que todo su personal siempre es susceptible de ser capacitado, ya sea como un inicio o una profundización de conocimientos. Para esto hay que responder a la interrogante:

¿Quiénes deben ser entrenados?

La respuesta sería todos, pero esto es muy ambiguo pues hay que hacer una cierta discriminación en lo que la gente sabe y lo que se necesita entregarle.

La siguiente sería una priorización razonable:

- * el personal nuevo
- * el personal transferido
- * el personal asignado a un nuevo trabajo
- * el personal que necesita mejorar su trabajo actual.

Para poder determinar las necesidades de entrenamiento se puede utilizar una técnica práctica que lleve a determinar cuánto sabe nuestra gente, qué debe enseñarse y cuándo enseñarse.

La herramienta que permite aplicar un razonamiento lógico para determinar las necesidades de instrucción se denomina: "Cartilla de Entrenamiento", y en ella se incluyen los siguientes datos:

- * Área o sección
- * Supervisor a cargo
- * Trabajadores del Área
- * Tareas u Operaciones que se realizan.
- * Cuánto saben cada uno de los trabajadores de su tarea.
- * Cuánto deberían saber.

Esta cartilla indica la fuerza de trabajo del grupo o equipo de personas y, algo importante, indica las necesidades de entrenamiento de cada uno de ellos.

¿ COMO SE PUEDE ENTRENAR AL PERSONAL?

Para entrenar a su gente el Supervisor debe emplear una metodología simple y directa, que le permita ir de lo fácil a lo difícil.

El mejor de los métodos que se utiliza es el **"Método de los 4 pasos"**.

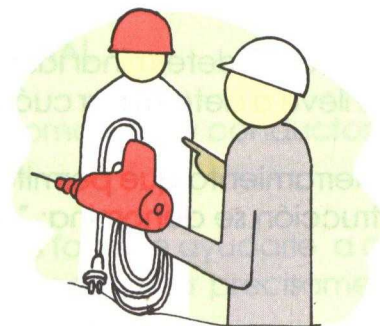
Estos son los siguientes:

- Primer Paso : Prepare al trabajador
- Segundo Paso : Presente la Operación
- Tercer Paso : Compruebe si aprendió
- Cuarto Paso : Continúe observándolo

METODO DE LOS CUATRO PASOS

PRIMER PASO : PREPARE AL TRABAJADOR

Anímele y sea amable con él
Defínale su trabajo y averigüe su experiencia
Despierte su interés por aprender
Colóquelo en posición conveniente para observar



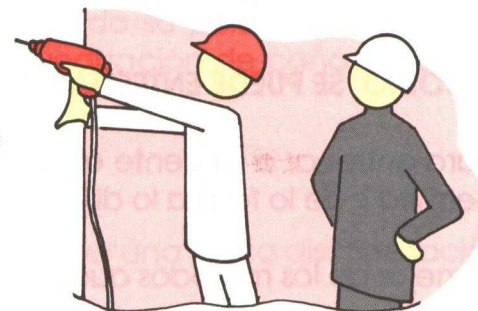
SEGUNDO PASO : PRESENTE LA OPERACION

Explíque, muestre e ilustre una a una las
FASES IMPORTANTES
Recalque cada PUNTO CLAVE
Instruya clara, completa y **pacientemente**
No más de lo que él pueda asimilar



TERCER PASO : COMPRUEBE SI APRENDIO

Hágale ejecutar la operación, corrijale errores
Hágale explicar los PUNTOS CLAVES, mientras repite
la operación.
Pregúntele hasta asegurarse que él aprendió.
Continúe hasta asegurarse que él sabe y **felicítelo**.



CUARTO PASO : CONTINUE OBSERVANDOLE

Póngalo a trabajar inmediatamente.
Indíquele a quién debe acudir si tiene dudas.
Revise su trabajo frecuentemente, invítele a hacer
preguntas.
Disminuya progresivamente la ayuda y vigilancia.



Un aspecto de fundamental importancia y que influye en la instrucción del trabajador, es aquella que dice relación con la preparación del Supervisor para enseñar. No se puede enseñar a otros un conocimiento o práctica que no se haya sistematizado y ordenado mentalmente, ya que se corre el riesgo de olvidar algún detalle o simplemente omitir algún paso importante de la tarea.

Por ello es necesario recordar algunas pautas que permitan guiar la preparación:

PRIMERA FASE : Haga su agenda de entrenamiento

- * ¿A Quién voy a instruir?
- * ¿En Qué Trabajo o Tarea?
- * ¿Qué plazo tengo para instruirlo?

SEGUNDA FASE : Prepare sus hojas de análisis de la tarea que va a enseñar

- * Anote los Movimientos Importantes de la operación
- * Destaque los Puntos Claves de cada Movimiento Importante.
(Ver Cartilla de Análisis de la Tarea)

TERCERA FASE : Tenga preparado todo lo necesario para la instrucción

- * Equipos y Accesorios
- * Materiales - Dibujos - Gráficos
- * Lugar o Ambiente de trabajo, Iluminación, Ventilación, Espacio, Limpieza.
- * Cada elemento en su lugar y un lugar para cada cosa. Tal como se espera que el trabajador lo mantenga posteriormente.

¿QUE ES UN MOVIMIENTO IMPORTANTE?

Es parte de una operación y que en sí constituye una unidad o conviene enseñar por separado y que permite avanzar en el trabajo hacia su terminación.

¿QUE ES UN PUNTO CLAVE?

Es todo lo que en un movimiento importante conduce a:

- * Exito del trabajo
- * Evitar accidentes
- * Facilitar el trabajo (truco, mañas, información especial)

CUESTIONARIO DEL CAPITULO IV

¿CUANTO SABE UD.?

Claves para sus respuestas: **V** = verdadero; **F** = falso.

- 1) El Supervisor debe cumplir con las metas de producción y para ello bastan las órdenes. _____
- 2) "Dirigir" es armonizar la conducción del Recurso Humano con el trabajo planificado, aplicando control. _____
- 3) El Supervisor debe interesarse por sus trabajadores y conocerlos a fondo. _____
- 4) El líder es una persona de capacidad intelectual excepcional. _____
- 5) El liderazgo personal del Supervisor es una cualidad susceptible de ser desarrollada. _____
- 6) La herramienta más importante del líder es la motivación de su personal. _____
- 7) Motivar quiere decir tener contenta a la gente para evitar conflictos laborales. _____
- 8) Ser instructor de su propio personal es una habilidad que se puede adquirir y perfeccionar. _____
- 9) Entrenar y Capacitar en Seguridad y Prevención da buenos dividendos a la empresa. _____
- 10) El Método de los 4 Pasos sólo es útil para trabajadores nuevos o trasladados desde otra área. _____

RESPUESTAS DEL CUESTIONARIO IV

RESPUESTA	PREGUNTA
F.	1.
V.	2.
V.	3.
F.	4.
V.	5.
V.	6.
F.	7.
V.	8.
V.	9.
F.	10.



MUTUAL DE SEGURIDAD

CURSO TECNICAS DE SUPERVISION Y CONTROL DE RIESGOS

CAPITULO V

EL SUPERVISOR APLICA TECNICAS DE PREVENCION DE ACCIDENTES Y ENFERMEDADES PROFESIONALES

INDICE CAPITULO V

EL SUPERVISOR APLICA TECNICAS DE PREVENCION DE ACCIDENTES Y ENFERMEDADES PROFESIONALES

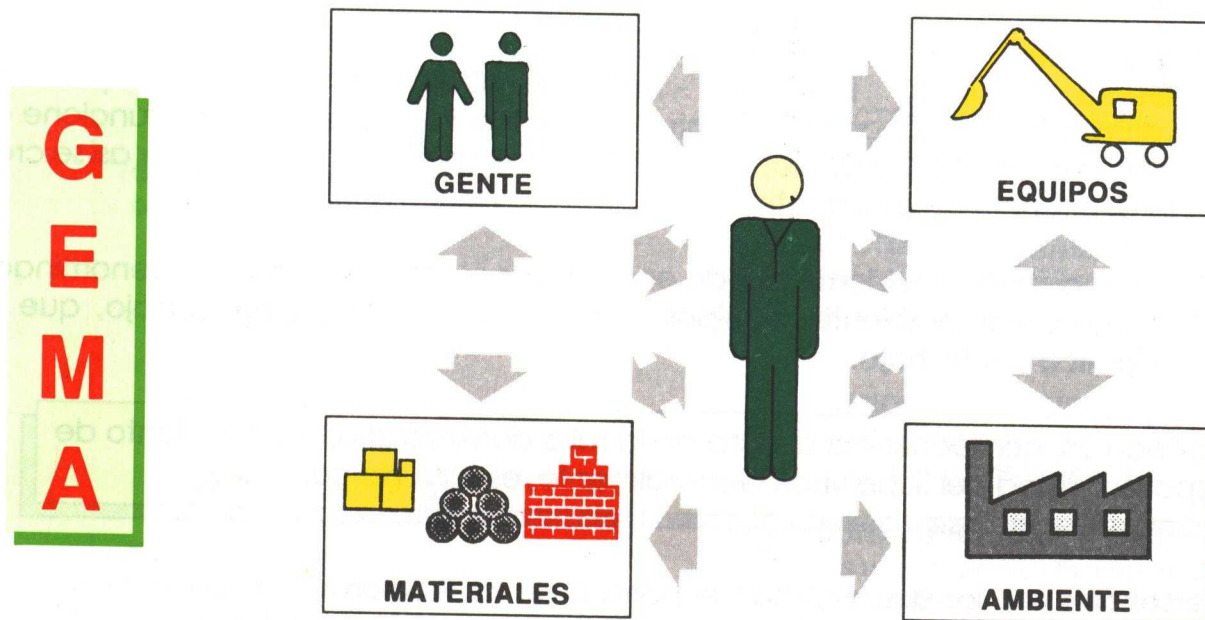
- G.E.M.A.
- Causas de los accidentes
- Esquema causal
- Consecuencias de los accidentes
- Técnicas de Diagnóstico Preventivo
- Observaciones de Seguridad
- Modificación del Comportamiento Inseguro
- Balanza de las motivaciones
- Causas y posibles consecuencias del comportamiento en situaciones de riesgo
- Inspecciones de Seguridad
- Análisis de Seguridad en el Trabajo
- Análisis e Investigación de Accidentes
- Decálogo de Seguridad para sus trabajadores
- Inventario de Riesgos (V.E.P.)
- Cuestionario Capítulo V

CAPITULO V

EL SUPERVISOR APLICA TECNICAS DE PREVENCION DE ACCIDENTES Y ENFERMEDADES PROFESIONALES

Los accidentes, por su efecto deteriorador, se contraponen al cumplimiento de los resultados de la gestión administrativa y por consecuencia con las metas y objetivos de la empresa.

Para este efecto es importante que el Supervisor sepa de las causas y consecuencias que tienen los accidentes, y de cómo las técnicas en Prevención de Riesgos pueden apoyar el buen éxito de su gestión.



Elementos estructurales de la empresa interrelacionados.

CAUSAS DE LOS ACCIDENTES

Definiciones:

Accidente del trabajo es un acontecimiento indeseado que interrumpe el proceso normal del trabajo y que significa lesiones a las personas y/o daños a la propiedad (en ambos casos hay pérdidas).

Incidente es un acontecimiento no deseado que puede (capacidad potencial) interrumpir un proceso normal de trabajo y que signifique lesiones a las personas y/o daños a la propiedad.

Los accidentes obedecen a la Ley de la Causalidad, es decir **para que ocurra un accidente tienen que existir causas.**

Debe recordarse que una empresa funciona como un sistema que se mueve en base a un conjunto de sub-sistemas: **Gente - Equipos - Materiales - Ambiente (GEMA)**, en donde es importante conocer la forma en que se relacionan estos cuatro elementos. Para que el sistema funcione en óptimas condiciones, el elemento **Gente** debe ser el centro de operaciones. De no ser así se crea la posibilidad de la ocurrencia de accidente.

El origen o causa básica de un accidente puede encontrarse tanto en el hombre, denominado **Factor Personal**, como en el ambiente, equipos, materiales o métodos de trabajo, que se denomina **Factor Técnico del Trabajo**.

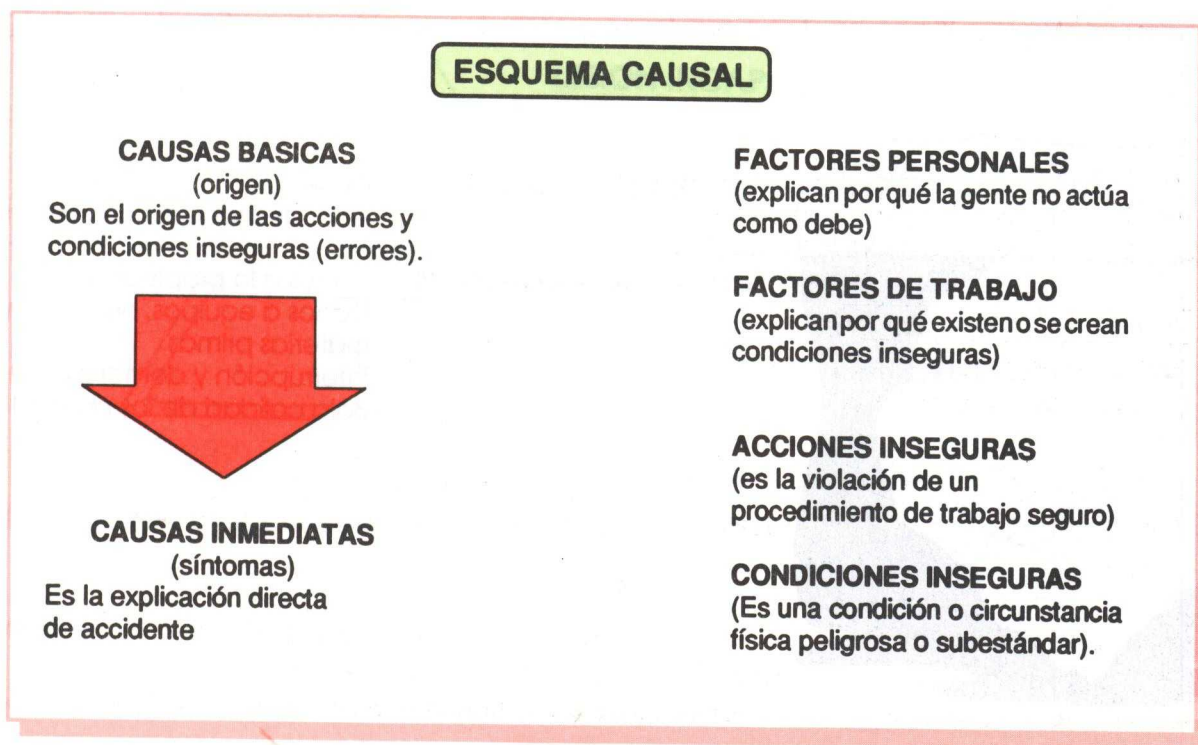
La causa básica es consecuencia directa de la falla administrativa y por lo tanto de directa responsabilidad del Supervisor. Generalmente, es falta de control.

Los **Factores Personales** son los que explican el porqué de las **Acciones Inseguras**, porqué las personas no actúan como deben y corresponden a : Desconocimiento del trabajo (no sabe) - Motivación incorrecta (no quiere) - Incapacidad física o mental (no puede) - stress.

Este análisis permite señalar las consecuencias que pueden derivarse si la Supervisión entrega responsabilidades a personas que no tienen la debida preparación, el significado de una motivación errónea (mala relación-comunicación) o la selección inadecuada.

Los **Factores del Trabajo** son los que explican el por qué de las **Condiciones Inseguras**, por qué de la existencia de condiciones de peligro en el lugar de trabajo y corresponden a : Normas inadecuadas o inexistentes - Desgaste normal para el uso - Diseño o mantenimiento inadecuado - Adquisiciones mal estandarizadas, etc.

Los Factores del Trabajo permiten visualizar cómo el Supervisor administra su infraestructura de trabajo, si actúa en forma preventiva o reparativa o si conoce el procedimiento correcto de cada trabajo.



CONSECUENCIAS DE LOS ACCIDENTES

El Supervisor siempre debe tener presente que los accidentes son un elemento deteriorador que genera daños y/o pérdidas. Estos efectos pueden llegar a ser considerables, dependiendo de la gravedad de los hechos. Entre otros se pueden mencionar:

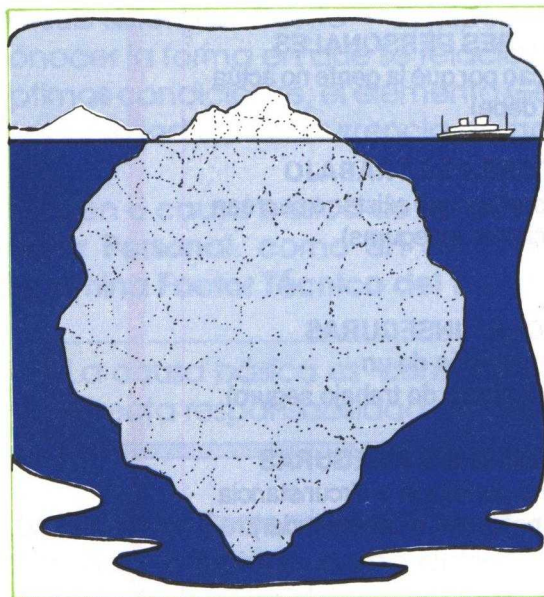
Para los trabajadores (costo social)

- Lesiones incapacitantes
- Muerte
- Pérdida de ingresos
- Transtornos familiares
- Pérdida de fuente laboral

Para la empresa

- Pérdida de producción
- Pérdida de materias primas, herramientas, equipos
- Baja calidad
- Ausentismo laboral
- Reemplazo, refuerzo y entrenamiento de personal

Estas consecuencias significan costos para la empresa, los que para graficarlos se desglosan en: (ver gráfico)



* COSTOS ASEGURADOS

- Bienes
- Acc. del trabajo / Enf. profesionales

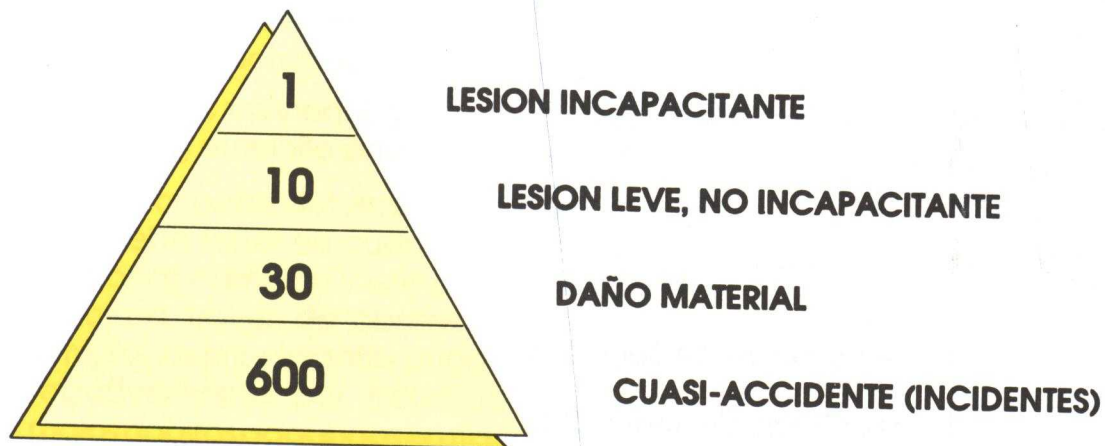
* COSTOS NO ASEGURADOS

- Daños a la propiedad
- Daños a equipos, herramientas, materias primas
- Interrupción y demora en la producción
- Baja calidad de los productos

De lo expuesto es posible apreciar la responsabilidad que le corresponde al Supervisor y en donde **los incidentes tienen gran importancia por su capacidad potencial de generar accidentes**. Los incidentes de no ser controlados pueden llegar a convertirse en accidentes deterioradores.

Esta relación puede explicarse a través del siguiente gráfico que permite visualizar la importancia de los incidentes.

Relación Accidente - Incidente (según F.Bird - USA 1969)*:



Conclusión: ocurren más cuasi-accidentes que accidentes (15 por 1).

*Base estadística :
1.7 millones de accidentes - incidentes
3 mil millones de H/H de exposición a riesgos
4 millones de entrevistas a trabajadores

TECNICAS DE DIAGNOSTICO PREVENTIVO

Desde el momento en que se comienza a analizar la problemática de los accidentes, aparece como aspecto fundamental el conocer las causas que participan en su generación. Para ello es necesario establecer una metodología que permita determinar por qué las personas actúan en forma insegura y por qué existen condiciones de riesgo en el trabajo.

El Supervisor debe recordar que es de su responsabilidad el planificar y organizar las actividades de su área de trabajo y por ello debe tener bajo control todo cuanto ocurre con su personal, equipos y materiales. Eso significa preocuparse que sus trabajadores se encuentren en perfectas condiciones para hacer su trabajo y que los equipos y materiales se encuentren sin desperfectos que impliquen riesgos para los trabajadores o la producción.

Para este efecto la **Prevención de Riesgos** le ofrece al Supervisor sus técnicas, dirigidas tanto al Individuo como el Ambiente, que le permiten ejercer una eficiente gestión.

Estas técnicas son conocidas como:

- * **Observaciones de Seguridad**
- * **Inspecciones de Seguridad**
- * **Análisis de Seguridad del Trabajo**
- * **Análisis e Investigación de Accidentes.**

OBSERVACIONES DE SEGURIDAD (antes del incidente)

Las Observaciones de Seguridad son las acciones que permiten identificar y/o controlar hábitos individuales de trabajo y procedimientos de seguridad de las tareas, a objeto de prevenir **acciones inseguras** capaces de producir accidentes.

Las acciones o prácticas inseguras constituyen un elevado porcentaje de las causas generadoras de accidentes, de ahí la importancia que el Supervisor debe asignar a las Observaciones de Seguridad ya que así puede identificar los factores personales que las motivan.

Sin embargo, el Supervisor debe determinar a quién observar y para ello debe tener en cuenta que las situaciones y las personas cambian y ese control lo puede mantener solo a través de observaciones frecuentes. Por ejemplo, los principiantes pueden ser influenciados negativamente por trabajadores antiguos o tener malos hábitos adquiridos en trabajos anteriores. Asimismo los trabajadores antiguos, si no son observados periódicamente, pueden desviarse de los métodos seguros de trabajos establecidos.



En general deben ser observados preferentemente:

a) Trabajador sin experiencia:

Es más fácil corregir al principio, los defectos operativos de un trabajador, que convencerlo después que su práctica es incorrecta e insegura.

b) El trabajador repetidor de accidentes:

Una observación de seguimiento sobre el repetidor de accidentes puede orientar hacia el origen del problema y por lo tanto ofrece la alternativa de soluciones.

c) El trabajador inseguro crónico:

Hay personas que tienen tendencia a olvidarse de las normas o procedimientos, desarrollando sus propios métodos inadecuados de trabajo.

d) El trabajador con problemas físicos o mentales:

Todos los trabajos que demanden esfuerzo físico, requieren una salud y una contextura compatible con dicho esfuerzo. El observar a las personas permite apreciar si hay o no compatibilidad entre su condición física y/o mental y el trabajo que realiza.

e) El trabajador con experiencia:

La persona con experiencia a menudo busca nuevos caminos para realizar un trabajo, los cuales pueden ser peligrosos. Además el trabajador con experiencia es seguido por otros trabajadores y he ahí la necesidad de eliminar en él todas las prácticas y hábitos incorrectos e inseguros.

Sin embargo, al Supervisor le puede surgir la duda si debe o no informar al trabajador que esté siendo observado en el desempeño de su trabajo. Ante esta situación el Supervisor debe aplicar el siguiente criterio:

No informar: Cuando la observación tiene por propósito comprobar si el trabajador cumple las normas establecidas.

Sí informar: Cuando la observación tiene por propósito averiguar cuánto sabe el trabajador acerca del procedimiento correcto de un trabajo.

TIPOS DE OBSERVACIONES

Las Observaciones se clasifican en dos tipos:

- **Observación Incidenta** : Es la observación que realiza el Supervisor como una actividad normal y propia de su cargo (rutina).

- **Observación Planeada** : Es el tipo de observación en que el Supervisor debe decidir de antemano qué persona y qué trabajo va a observar. Para esto puede tener presente la información preliminar sobre accidentes ocurridos en su área de trabajo. (Anexo 1).

Para desarrollar una observación planeada , el Supervisor debe seguir los siguientes pasos:

- 1) Prepararse para la observación : Decidir personas, tareas, procedimientos.
- 2) Efectuar la observación.
- 3) Registrar la observación : Utilizar formulario de informe y dejar establecidas las acciones inseguras detectadas. Efectuar las correcciones.
- 4) Reforzar la observación : Verificar cumplimientos, reforzar conductas seguras.

En general, la Observación de Seguridad ofrece un conjunto de ventajas:

- * Permite comprobar la efectividad del entrenamiento o la necesidad de programarlo para los trabajadores.
- * Oportunidad para corregir acciones inseguras.
- * Desarrollar actitudes positivas hacia la seguridad.
- * Mejorar el conocimiento de las personas y de sus prácticas laborales.
- * Proporcionar ideas para mejorar métodos de trabajo.

IDENTIFICACION	EMPRESA		DEPTO. - SECC.		FECHA	
	TRABAJADOR OBSERVADO		TIEMPO EN LA OCUP.		T. EN LA EMPRESA	
	Observación Inicial <input type="checkbox"/>		Seguimiento <input type="checkbox"/>		Fue avisado el trabajador SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
	Razones de la observación:					
	Acc. repetido <input type="checkbox"/>	Bajo rendimiento <input type="checkbox"/>	Trabajador nuevo <input type="checkbox"/>	Temerario <input type="checkbox"/>		
	Trabajo peligroso <input type="checkbox"/>	Trabajo crítico <input type="checkbox"/>	Problemas de capaciad <input type="checkbox"/>	Otras <input type="checkbox"/>		
DESCRIPCION	Descripción del Trabajo Observado:					
					
N° y Gravedad de la acción		Descripción de la acción insegura detectada		Descripción de la Acción Correctiva		
Nombre del observador		Firma del observador		Revisado por		
● Peligro A: Puede producir lesiones graves y/o pérdidas por sobre \$						
● Peligro M: Puede producir lesiones de mediana gravedad (Incap. parcial) y/o daño mat. entre \$						
● Peligro B: Puede producir lesión leve y/o daño material bajo \$						

MODIFICACION DEL COMPORTAMIENTO INSEGURO

La conducta es un fenómeno de ocurrencia frecuente y natural en las personas y por ello es razonablemente motivo de estudio. Casi toda la conducta es producto del aprendizaje que se produce en interacción con el ambiente, especialmente por estímulo de una respuesta esperada o bien por imitación a una conducta social (modelo).

En la medida en que una determinada conducta logra satisfacer una necesidad importante, la persona estará predispuesta a repetir dicha conducta, lógicamente que pensando en lograr el mismo resultado.

La conducta se encuentra relacionada con acontecimientos del ambiente y un estudio de esas relaciones puede llevar a la predicción y control de las conductas ya que contribuye de manera determinante en la Prevención de Accidentes Laborales.

Los acontecimientos que pueden presentarse Antes o Después de la conducta, se definen como:

- Antecedentes (antes)
- Consecuencias (después)

Los Antecedentes corresponden a los acontecimientos previos a la conducta y son facilitadores o inhibidores de ella, es decir, facilitan o impiden que una conducta determinada pueda o no presentarse.

Ejemplos : Dar una orden : ¡Use las gafas!
Solicitar : Oiga, ¿me da fuego por favor?
Prohibición : NO FUMAR

Las Consecuencias aparecen cuando la conducta se ha presentado, en función de las cuales pueden ocurrir los siguientes resultados:

- * No ocurre nada.
- * Ocurre algo positivo para la persona que presentó la conducta.
- * Ocurre algo negativo para la persona que presentó la conducta.
- * Ocurre algo positivo y negativo a la vez.

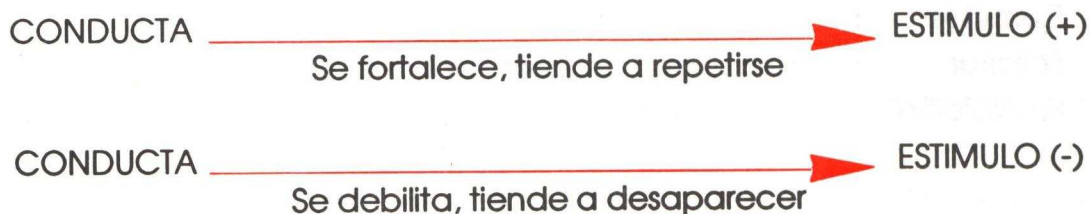
Un importante Antecedente conductual en la empresa es la Observación de las Consecuencias que obtienen otros (Jefes y compañeros de trabajo) por su conducta.

IDENTIFICACION DE LAS CONDUCTAS

Parte importante del trabajo del Supervisor se basa en dirigir su atención hacia lo que los trabajadores "hacen", en forma segura o correcta, antes que ocurran accidentes o incidentes. Ahora bien, ¿de dónde surge la conducta?

Toda conducta es aprendida, producto de diversos procesos del aprendizaje, de entre los cuales se destacan el aprendizaje por condicionamiento operante y la imitación.

a) **El aprendizaje por condicionamiento operante:** requiere que la persona haga algo ("opere" sobre el ambiente). La respuesta que obtiene de su ambiente determinará, poderosamente, su comportamiento futuro, en el sentido de mantenerlo o modificarlo.



b) **Aprendizaje por imitación:** la observación de las consecuencias del ambiente que obtienen otras personas (sean jefes o compañeros), puede llevar a quien observa, a repetir estas conductas lo cual supone:

- * La ocasión de observar la conducta.
- * Posibilidad de practicar la conducta observada.
- * Proporcionar apoyo cuando se repite con éxito la conducta a imitar.
- * Apoyar la puesta en práctica de la nueva conducta en el trabajo.

La posibilidad de repetir la conducta de otro se incrementa cuando la otra persona tiene algún grado de autoridad, influencia o prestigio.

Una vez aclarado, a grandes líneas, el origen de la conducta interesa la identificación en el trabajo de las conductas más directamente vinculadas con la seguridad, para lo cual se sugieren los siguientes criterios:

- 1.- Que la conducta (o ítem) afecte a un número relativamente importante de trabajadores.
- 2.- Que se encuentre claramente relacionada con posibles daños (actuales o pasadas).
- 3.- Que se presente continuamente.
- 4.- Que sea fácilmente observable.

TECNICAS DE INTERVENCION DE LA CONDUCTA EN PREVENCION DE RIESGOS

Las técnicas que se emplean para «modificar conductas», se clasifican en dos grandes grupos, según actúe sobre Los Antecedentes o según actúe sobre Las Consecuencias.

SOBRE ANTECEDENTES

- Modelado (imitación)
- Formulación de Metas
- Participación

SOBRE CONSECUENCIAS

- * **Retroalimentación.**
- * **Reconocimiento Social**
(Felicitación)
- Refuerzo tangible
(premio)
- Sanción.

La investigación sobre la conducta humana en Seguridad ha centrado su interés en dos tipos de consecuencias preferentemente, ya que los resultados obtenidos las muestran como las más eficaces para modificar conductas:

Retroalimentación (Feedback) y Reconocimiento Social

RETROALIMENTACION (Feedback)

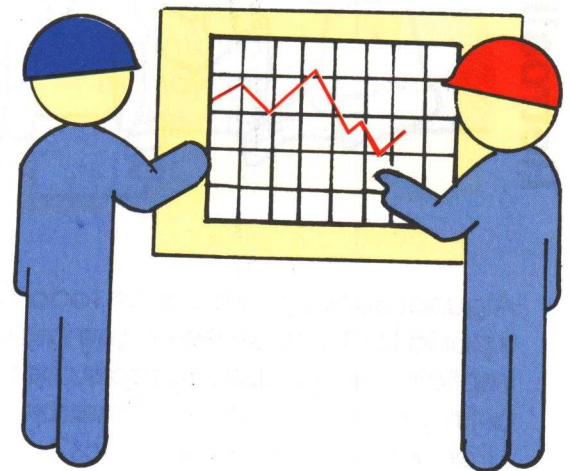
"Feedback es la información que un trabajador de cualquier nivel recibe sobre la forma y/o resultados de su trabajo".

Cuando un jefe proporciona algún tipo de retroalimentación o feedback a un trabajador o grupo de trabajadores, sobre una conducta previamente definida, actúa como un "espejo laboral" en el cual **el operario observa los resultados o la forma en que está actuando y en donde puede apreciar las desviaciones con respecto a las Normas de Seguridad** o, en general, conoce el punto en que se encuentra.

Por medio de la retroalimentación, el operario desarrolla una valoración objetiva de sus conductas (Ej.: mejor empleo de puestas a tierra, uso correcto de elementos de protección personal, etc.).

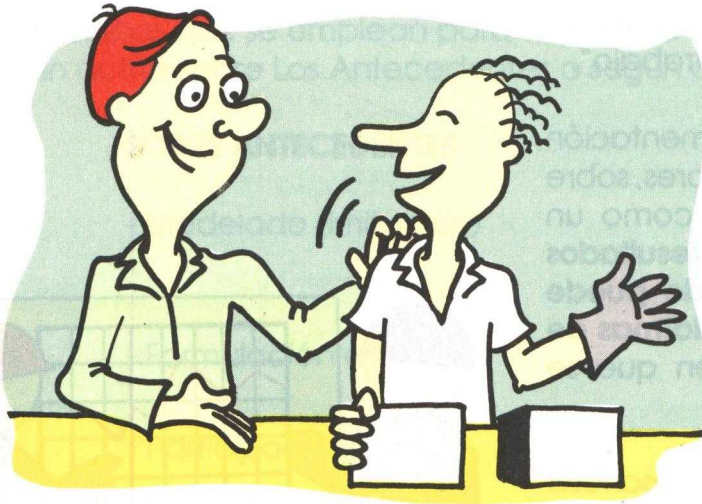
- VENTAJAS :
- Bajo costo.
 - Sencillo de poner en práctica.
 - Disminución de sanciones.
 - Hace concreto lo intangible.

- LIMITACIONES :
- Es inconveniente aplicarlo si:
- No hay capacitación previa.
 - Los trabajadores no tienen aptitudes básicas.
 - Las dificultades no dependen del trabajador.



RECONOCIMIENTO O REFUERZO SOCIAL (Felicitación)

Retroalimentación



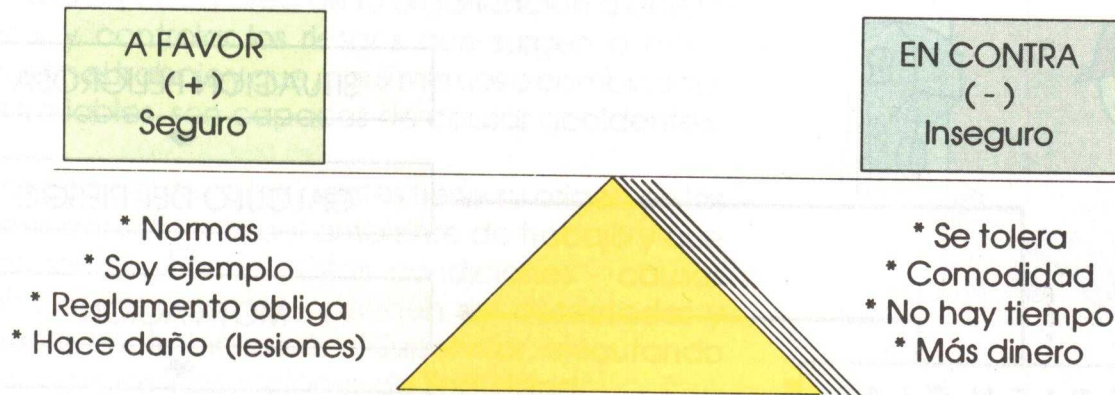
“Refuerzo Social es cualquier forma de expresión verbal y no verbal, pública o privada, que se manifiesta hacia una persona después de alguna conducta de ésta, de manera inmediata, directa y sincera, y que tiene un significado positivo para la persona”.

Probablemente la lección más valiosa que se puede obtener del análisis de la conducta aplicada, es el papel del **Reconocimiento como herramienta de la administración.**

Algunos Supervisores siguen todavía pensando en términos antiguos, es decir, “el mando es un Jefe y por lo tanto las órdenes que imparta serán obedecidas”. La amenaza de la sanción es el poder implícito en que basa toda su actuación y “los trabajadores obedecerán, pues para eso están y al fin y al cabo no hacen mas que cumplir con su trabajo”.
¿Por qué entonces felicitarlos?

Persistir en esta idea significa no haber comprendido nada del análisis funcional de la conducta en la empresa, de donde se concluye que las conductas están en función directa de sus consecuencias positivas (comodidad, rapidez, ahorro de esfuerzo y de tiempo, impresión de triunfo sobre el peligro, etc.) y en general algún tipo de éxito o bienestar.

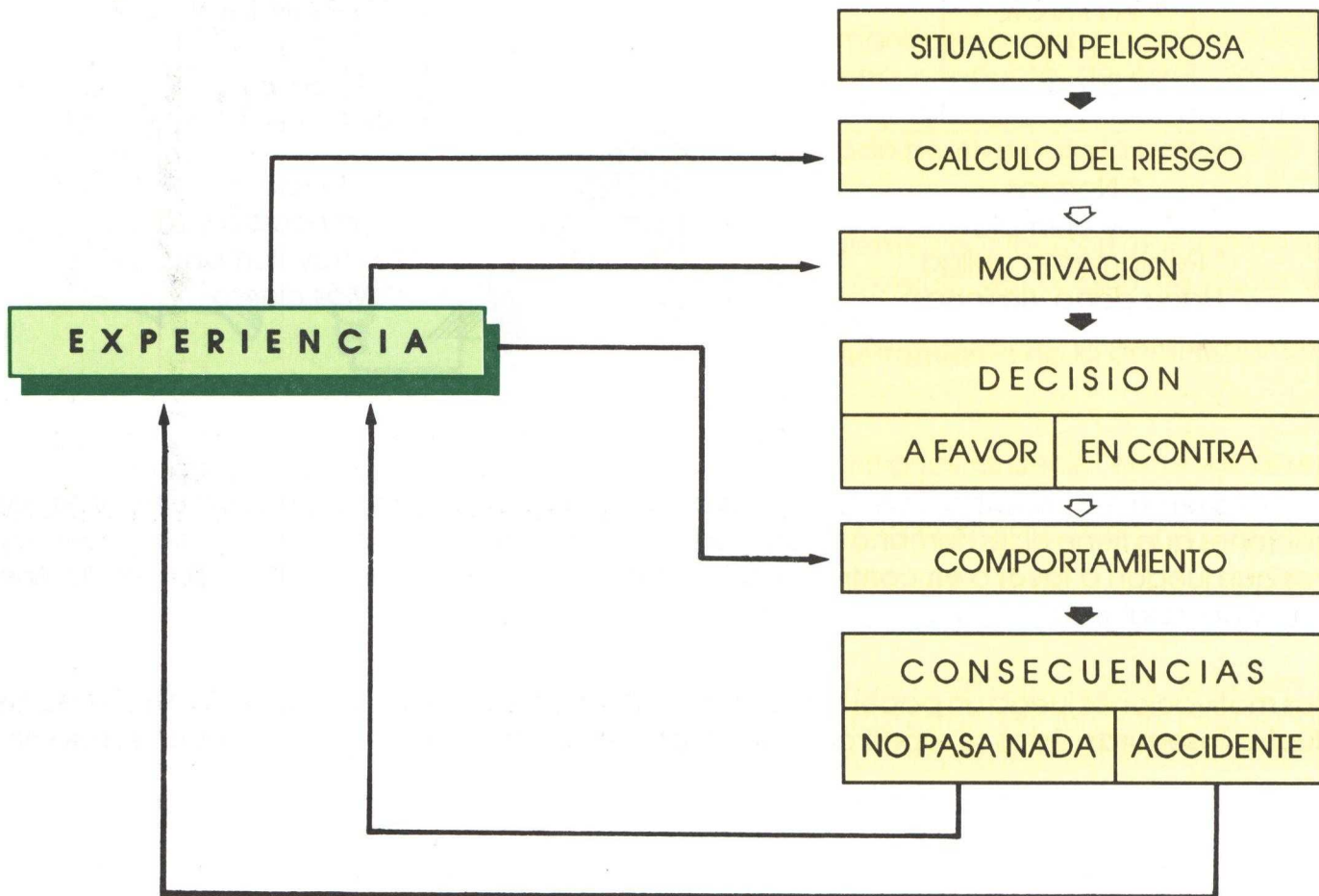
BALANZA DE LAS MOTIVACIONES



En este esquema se muestra que las conductas están relacionadas directamente con las motivaciones que tiene el ser humano en un momento determinado. Es así como en el trabajo hay motivos que juegan **a favor** o **en contra** de la Seguridad y dependiendo cual de ellos predomine para inclinar la balanza hacia uno u otro lado.

En estas motivaciones juega un papel fundamental el Supervisor, ya que si permite la existencia de **Conductas Inseguras**, éstas se repetirán promoviendo la ocurrencia de accidentes en el trabajo.

CAUSAS Y POSIBLES CONSECUENCIAS DEL COMPORTAMIENTO EN SITUACIONES DE RIESGO



El tener conciencia de las partes críticas de cualquier instalación debe ser preocupación permanente de todo Supervisor.

En general, el Supervisor al efectuar la Inspección de Seguridad, debe tener en cuenta:

- * Buscar lo que NO salta a la vista.
- * Cubrir el área de trabajo sistemáticamente.
- * Descubrir y corregir cada condición que signifique riesgo serio o peligro potencial.
- * Clasificar los riesgos que implica cualquier situación anormal detectada.
- * Confeccionar el respectivo informe de inspección.

Finalmente, todas las medidas antes indicadas, deben ser ejecutadas a fin de corregir las condiciones de riesgos. Para ello el Supervisor debe hacer un seguimiento y verificar su cumplimiento.

IDENTIFICACION	EMPRESA		
	DEPTO.		LUGAR INSPECCION
 FECHA		
	REALIZADA POR		V°B°
	REVISADA POR		V°B°
TIPO	INSP. GENERAL <input type="checkbox"/>		INSPEC. PUNTOS CRITICOS <input type="checkbox"/>
	N° DEL ITEM Y CATEGORIA DEL PELIGRO	DESCRIBIR LAS CONDICIONES DE PELIGRO TANTO PARA EL PERSONAL COMO PARA EQUIPOS - HERRAMIENTAS - INSTALACIONES	ACCION CORRECTIVA
DESCRIPCION			TIPOS I - E - P
<ul style="list-style-type: none"> ● Peligro A: Puede producir lesiones graves y/o pérdidas por sobre \$ ● Peligro M: Puede producir lesiones de mediana gravedad (Incap. parcial) y/o daño mat. entre \$ ● Peligro B: Puede producir lesión leve y/o daño material bajo \$ 			
TIPOS: I: Inmediato - E: En Ejecución - P: Pendiente			

PAUTA DE INSPECCION GENERAL

- 1°.- ANTECEDENTES
 Planta:
 Dirección:
 Persona Entrevistada: Cargo:
 Fecha: Cantidad de Personal:
- 2°.- SANEAMIENTO BASICO
 Servicios Higiénicos:
 W.C. Lavamanos Urinarios
 Duchas
 Cantidad de Lockers: Ubicación:
 Botiquín: Completo (SI) (NO) Ubicación:
 Orden y Aseo: (Ver Hoja N° 2)
- 3°.- RIESGOS DE INCENDIO
 Por materias inflamables: (SI) (NO)
 Por operaciones riesgosas: (SI) (NO)
 Extintores de acuerdo a cartilla de distribución (SI) (NO)
- 4°.- RIESGOS ELECTRICOS
 Estado de Instalaciones Eléctricas Fusibles
 Conexión a Tierra:
 Artefactos Eléctricos Defectuosos:
- 5°.- SUPERFICIES DE TRABAJO
 Estado de: Pisos Escaleras:
 Escalas: Cantidad: Tipo: Mal Estado:
 En Reparación:
- 6°.- RIESGOS QUIMICOS
 Productos Empleados:
 Manipulación:
 Identificación de los Productos:
- 7°.- ELEMENTOS DE PROTECCIÓN PERSONAL
 Tipo: Cantidad:
 Mantenimiento:
 Almacenamiento:
- 8°.- ALMACENAMIENTO DE MATERIALES
 Ubicación:
 Estado:
 Materiales Riesgosos Almacenados:

EJERCICIO DE CLASIFICACION DEL PELIGRO

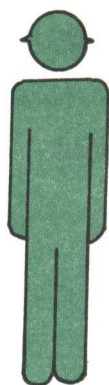
- 1.- Los contratistas dejaron abierto un agujero de 1,5 mts. por 3 mts. de profundidad al lado del acceso al casino.
.....
- 2.- En el interior de la sala de Fuerza se encuentran ubicados tres (3) tambores de 200 litros c/u que contienen petróleo.
.....
- 3.- Se observó a un trabajador de mantenimiento engrasando una bomba en un pozo profundo sin ventilar. En el pozo había un motor a gasolina en funcionamiento.
.....
- 4.- Un trabajador "**pipeteaba**" con la boca una manguera plástica desde un bidón, para alimentar el estanque elevado de un motor de emergencia.
.....
- 5.- El tercer peldaño, de abajo hacia arriba, de una escala de tijeras de 3 mts. del almacén de materiales, está roto.
.....
- 6.- El esmeril del taller de reparaciones se encuentra con la piedra descubierta, sin carcasa protectora.
.....
- 7.- En el patio del almacén de materiales a la intemperie se encuentran almacenados varios bidones plásticos que contienen electrolito para baterías.
.....
- 8.- Las ventanas del taller eléctrico necesitan ser limpiadas para que entre más luz natural en el turno diurno.
.....
- 9.- Presencia de material combustible y líquidos inflamables depositado dentro de la escotilla de acceso a los subterráneos.
.....
- 10.- Los ductos de acceso de cables al túnel están sin sellar permitiendo posible entrada de gases (de cañería u otros) procedentes de lugares adyacentes.
.....

ANÁLISIS DE SEGURIDAD EN EL TRABAJO (Anexo 6).

El Análisis de Seguridad del Trabajo (A.S.T.) es el estudio que se realiza a un trabajo determinado, y en el cual se identifican los riesgos asociados a cada etapa de su ejecución y que puedan - potencialmente - provocar un accidente.

Entre las técnicas utilizadas en Prevención de Riesgos, el A.S.T. es el que permite con mayor efectividad el control o reducción de los accidentes, ya que de él se desprenden los procedimientos y/o normas de seguridad.

Para la elaboración de un AST, el Supervisor debe seguir los siguientes pasos:



- a) Seleccionar el trabajo a estudiar.
- b) Dividir el trabajo en etapas sucesivas.
- c) Identificar los riesgos potenciales asociados a cada etapa del trabajo.
- d) Determinar las medidas preventivas correspondientes a cada riesgo.
- e) Confeccionar y redactar un procedimiento de trabajo seguro.

La metodología que se emplea para confeccionar un AST comunmente es :

- * Por observación : Este método es el más usado y consiste en observar cómo uno o más trabajadores realizan el trabajo.
- * Por discusión : En este método un grupo de personas con experiencia, discuten los componentes y riesgos del trabajo, previa observación y registro.
- * Por rememoración y constatación : Este método es utilizado en trabajos poco frecuentes o en trabajos que se realizan por primera vez.

En general, los principales beneficios que ofrece esta técnica preventiva son los siguientes :

- 1) Buena base de antecedentes para efectuar las observaciones de seguridad.
- 2) Elaboración de procedimientos de trabajo y Normas de seguridad en operaciones de alto riesgo.
- 3) Permite efectuar revisión de procedimientos de trabajo después de ocurrido un accidente.
- 4) Los trabajadores aprenden más de seguridad debido a su participación en la elaboración del AST.
- 5) Mejora la instrucción de los trabajadores, la que se realiza basada en las necesidades del cargo.
- 6) El Supervisor tiene la oportunidad de conocer mejor a su personal.

ANALISIS DE SEGURIDAD EN EL TRABAJO

METODO EMPLEADO	
Observación	
Discusión	
Remem. y constat.	

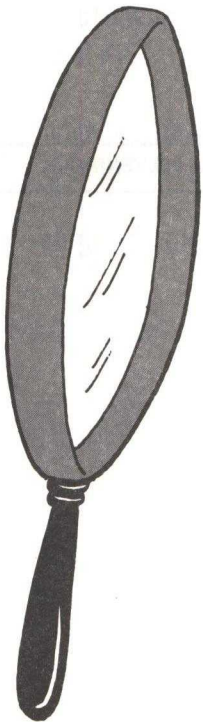
EMPRESA

Depto. Secc. Efect. por Fecha Lugar	TRABAJO U OPERACION	RECURSOS UTILIZADOS
		Personal: Equipos:
ETAPAS BASICAS	IDENTIFICACION - RIESGOS	MEDIDAS PREVENTIVAS
OBSERVACIONES:		

ANALISIS E INVESTIGACION DE ACCIDENTES

Esta técnica tiene por objetivo el determinar la forma de ocurrencia y el por qué ocurrió el hecho, verificar las causas que lo ocasionaron e indicar su corrección para evitar que se repita.

El Supervisor nunca debe olvidar que **todos los accidentes deben ser investigados minuciosamente, sin considerar su gravedad**. El incidente que hoy no tuvo consecuencias mayores, sí puede tenerlas mañana.



Debe recordarse que todo accidente indica una falla en la Administración de los recursos, que algo está fuera del Control Administrativo (Capítulo II).

Por lo tanto es el Supervisor quien debe asumir la responsabilidad de identificar el error y aplicar soluciones lógicas y racionales. El no puede estar ajeno a lo que ocurre en su área de trabajo y quien mejor que él puede lograr la información de cómo ocurrió el accidente.

Para hacer este análisis e investigación, el Supervisor debe reunir el máximo de antecedentes que le permitan tener la visión más exacta posible del hecho.

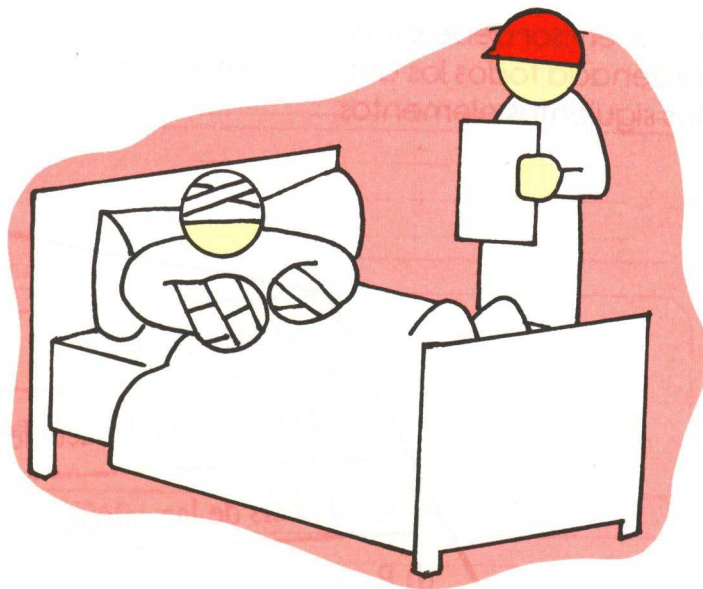
Investigar los Accidentes significa convertir los problemas en oportunidades

Para ello es conveniente considerar los siguientes pasos:

a) **ENTREVISTA** (Reportar el suceso):

Debe entrevistar a la persona directamente involucrada en el caso (lesionado y/o con más control sobre la situación). Además testigos presenciales y personas cuya intervención sea clave para el esclarecimiento de las causas.

Al respecto, es importante señalar que el Supervisor debe establecer claramente con el entrevistado que su propósito es identificar las causas que generaron el accidente y **NO BUSCAR CULPABLES**.



b) **INSPECCION DEL LUGAR DEL ACCIDENTE** (Recolectar la evidencia):

Revisar el lugar donde ocurrió el hecho, su entorno y buscar aquellas causas que tuvieron participación directa o indirecta en el accidente.

c) **RECONSTITUCION DEL ACCIDENTE** :

El Supervisor debe tener presente que esta es una fuente importante de información pero que debe efectuarse solo cuando el relato verbal del afectado o los testigos sea insuficiente para aclarar lo sucedido. Nunca debe pedirse a un trabajador la repetición de una práctica insegura.

d) **ANALIZAR Y CONCLUIR:** (Anexo 7).

El Supervisor debe preparar un informe del accidente investigado y en él debe registrar en forma ordenada todos los antecedentes relacionados con el accidente. Este informe debe considerar los siguientes elementos.



PROCEDIMIENTO DE AVANCE

Finalmente, el Supervisor debe entregar las medidas de control, las recomendaciones que permitan eliminar y/o controlar las causas que provocaron el accidente. Estas recomendaciones deben ser adoptadas a la brevedad e incluso, dependiendo de la gravedad del accidente, pueden ser adoptadas de inmediato.

INFORME DE ACCIDENTE

I D E N T I F I C A C I O N	1.- Empresa Depto. _____ Sección _____	
	2.- Lugar del accidente: _____ Fecha: _____ Hora: _____ Fecha en que se informó: _____	
	LESION PERSONAL	
	3.- Nombre del lesionado: _____	
	4.- Cargo: _____	
	5.- Edad _____	
	6.- Naturaleza de la lesión: _____	
	7.- Objeto, equipo, sustancia o acción que causó el accidente: _____ 8.- Persona con control directo sobre punto 7: _____	
DAÑO A LA PROPIEDAD		
9.- Equipo propiedad y/o material dañado: _____		
10.- Costos estimados: _____ Costos reales: _____		
11.- Naturaleza del daño: _____		
12.- Objeto, equipo, sustancia o acción que causó el daño: _____		
13.- Persona con control directo sobre el punto 12 _____		
14.- Trabajo realizado por Empresa <input type="checkbox"/> Contratista <input type="checkbox"/>		
D E S C R I P C.	15.- Descripción del accidente: _____ _____ _____ _____	
	A N A L I S I S	16.- Causa(s) del accidente: _____ _____ _____

E
V
A
L.

17.- Gravedad potencial de la lesión y/o pérdida:

ALTA MEDIA BAJA

18.- Probabilidad de ocurrencia:

ALTA MEDIA BAJA

R
E
C
O
M
E
N
D
A
C
I
O
N
E
S

19.- Qué medidas se han tomado o se tomarán para evitar hechos similares:

I Inmediato

E En ejecución

P Pendiente

O
B
S
E
R
V
A
C
I
O
N
E
S

20.-

F
I
R
M
A
S

21.- Investigación realizada por: _____

Cargo: _____ con fecha: _____

Revisado por: _____ con fecha: _____

Firma Investigador

Firma Revisor

Este informe debe ser confeccionado por el JEFE DIRECTO del accidentado o SUPERVISOR DIRECTO a cargo del equipo, propiedad, vehículo o material dañado.

**LA SEGURIDAD Y PREVENCIÓN
DE LOS RIESGOS
EN LAS OPERACIONES
ES
RESPONSABILIDAD DE LA SUPERVISIÓN
SIN DISTINCIÓN DE JERARQUÍA.**

**LAS MEDIDAS ESTABLECIDAS
PARA CONTROLAR EL RIESGO
OPERACIONAL SON
APLICABLES A TODOS LOS
TRABAJADORES,
*SIN EXCEPCION.***

**NINGUNA META DE
PRODUCCION O EMERGENCIA
OPERACIONAL JUSTIFICA QUE UN
TRABAJADOR SE EXPONGA A
RIESGOS.**

DECALOGO DE SEGURIDAD

Para sus trabajadores.

TRABAJO BIEN HECHO ... Y A LA PRIMERA ES:

- 1.- Preocuparse de los detalles.
- 2.- Antes de iniciar una tarea...PIENSE!
- 3.- Seguir las instrucciones del Supervisor.
- 4.- Respetar los procedimientos establecidos.
- 5.- Si no sabe... PREGUNTE!
- 6.- Mantener limpio y ordenado el lugar de trabajo.
- 7.- Usar los equipos de protección personal.
- 8.- Operar equipos sólo si está autorizado.
- 9.- Intervenir en los equipos sólo cuando estén parados o desconectados.
- 10.- Si se lesiona, aunque le parezca leve, informe de inmediato al Supervisor.

INVENTARIO DE RIESGOS

(V.E.P.= Valor Estimado de la Pérdida)

CONSECUENCIAS

MAYOR
(Incapacidad permanente)

SERIA
(Incapacidad temporal)

MENOR
(Lesión no incapacitante)

Super Crítico ⁽¹⁶⁾	Altamente Crítico ⁽⁸⁾	Moderadamente Crítico ⁽⁴⁾
Altamente Crítico ⁽⁸⁾	Moderadamente Crítico ⁽⁴⁾	Moderadamente Crítico ⁽²⁾
Moderadamente Crítico ⁽⁴⁾	Moderadamente Crítico ⁽²⁾	No Crítico ⁽¹⁾
ALTA (0,1)	MEDIA (0,01)	BAJA (0,001)

PROBABILIDAD

V.E.P.	Rango	Control Superv.	Tarea Superv.
16	Supercrítico	Diario	Procedimiento
8	Alta-crítico	Semanal	Norma
2-4	Mod. crítico	Mensual	Regla
1	No crítico	Semestral	Observ.

Procedimiento : Descripción detallada - paso a paso- del modo de proceder para ejecutar una tarea.

Norma : Descripción de los requisitos para conseguir un objetivo recurrente.

Regla : Precepto o mandato que hay que acatar para asegurar un resultado determinado.

CUESTIONARIO DEL CAPITULO V

¿CUANTO SABE UD.?

SEÑALE LA RESPUESTA CORRECTA, ENTRE LAS ALTERNATIVAS DADAS:

(1) El riesgo es:

- a) Un problema matemático estadístico.
- b) La posibilidad de un accidente.
- c) Mala suerte.

(2) "G.E.M.A." significa:

- a) Gente, Empresa, Maquinarias, Aire.
- b) Gente, Equipos, Minerales, Ambiente.
- c) Gente, Equipos, Materiales, Ambiente.

(3) El accidente laboral es:

- a) Causado.
- b) Simple inadvertencia del trabajador.
- c) Casualidad estadística.

(4) El accidente es:

- a) Responsabilidad del Depto. Prevención de Riesgos.
- b) Responsabilidad del trabajador.
- c) Falta de Control del Supervisor.
- d) Responsabilidad de todos los anteriores

(5) Una Acción Insegura se debe a:

- a) Distracción del trabajador.
- b) Exceso de confianza.
- c) Factor personal inseguro.

(6) Una Condición Insegura es:

- a) Una situación subestándar.
- b) Un error de operación.
- c) Una distracción operativa.

(7) Los incidentes son:

- a) Daños materiales cuantificables.
- b) Lesiones incapacitantes no reportadas.
- c) Cuasi-accidentes.

(8) La Inspección de Seguridad busca:

- a) _____ Detectar los errores de las personas.
- b) _____ Objetos escondidos en el área.
- c) _____ Detectar condiciones subestándar.

(9) Investigar un accidente es:

- a) _____ Una manera de ubicar culpables.
- b) _____ Una forma de describir un accidente.
- c) _____ Una técnica para detectar qué ocurrió realmente.

(10) Hacer Observaciones de Seguridad es:

- a) _____ Controlar hábitos individuales de trabajo.
- b) _____ Pasearme por el Taller/Oficina para que me vean.
- c) _____ Enseñar al trabajador sin experiencia.

(11) La Seguridad y la Prevención de Riesgos son:

- a) _____ Responsabilidad del Depto. Prevención de Riesgos.
- b) _____ Responsabilidad de la Supervisión.
- c) _____ Responsabilidad de la Gerencia.

(12) Las medidas de control del riesgo son:

- a) _____ Para los trabajadores inseguros crónicos.
- b) _____ Para los trabajadores nuevos.
- c) _____ Para todos los trabajadores.

(13) Se permite la exposición a un riesgo:

- a) _____ Cuando hay una emergencia operacional.
- b) _____ Cuando todos son antiguos y conocen bien su trabajo.
- c) _____ Nunca.

(14) Un trabajo bien hecho es:

- a) _____ Seguir las instrucciones del Supervisor.
- b) _____ Respetar los procedimientos establecidos.
- c) _____ Usar los Equipos de Protección Personal.
- d) _____ Todos los anteriores.

RESPUESTAS DEL CUESTIONARIO # V

PREGUNTA	RESPUESTA
1.	b)
2.	c)
3.	a)
4.	d)
5.	c)
6.	a)
7.	c)
8.	c)
9.	c)
10.	a)
11.	b)
12.	c)
13.	c)
14.	c)

MUTUAL DE SEGURIDAD C.CH.C.
GERENCIA DE PREVENCIÓN DE RIESGOS
SUB-GERENCIA DE CAPACITACION

Preparado por : Ingeniería y Capacitación MR. y Cía. Ltda.
Revisado por : Jaime Veloz Santidrian
Sub Gerente de Capacitación

Francisco Verdugo Orrego
Asesor Técnico Sub-Gerencia de Capaci

Diagramación y Dibujos : MARE Ltda. F.: 671 33 38
Conrado Welch Ahumada

Edición Autorizada por : Carlos Arroyo Barros
Gerente de Prevención de Riesgos

REGISTRO N° 90.489
1994



MUTUAL
0112
c.1

AUTOR Mutual de Seguridad
TITULO Técnicas de Supervisión y
N° TOP. 06947 c.1

MUTUAL DE SEGURIDAD C.CH.C.
NUESTRA PRESENCIA NACIONAL

C H I L E

ISLAS ESPORADICAS

San Félix



San Ambrosio



Sala y Gómez



Isla de Pascua

ARCH. JUAN FERNANDEZ

A. Selkirk

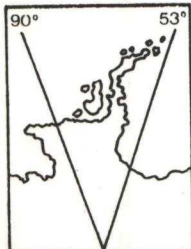


R. Crusoe

ISLAS DIEGO RAMIREZ



**TERRITORIO
ANTARTICO
CHILENO**



0006504