

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE INGENIERIA
ESCUELA DE SISTEMAS
DPTO. DE INVESTIGACIÓN DE OPERACIONES

Evaluación y Diagnóstico Organizacional del Departamento de Higiene y Seguridad Laboral de la Universidad de Los Andes.

Br. Hummaira Emilia Cabezas Morales
Profesor tutor: Dante Conti
Cotutor: Ing. Gloria Plaza

PROYECTO DE GRADO PRESENTADO ANTE LA ILUSTRE UNIVERSIDAD DE
LOS ANDES COMO REQUISITO FINAL PARA OPTAR POR EL TITULO DE
INGENIERO DE SISTEMAS

Mérida, noviembre del 2005



Universidad de Los Andes © 2005



Dedicatoria

A mi mami Omaira Morales y a mi papi Humberto Cabezas por ser tan especiales y maravillosos, por apoyarme, ayudarme y comprenderme en todo momento y por su gran dedicación a mi .

Deseo que se sientan tan orgullosos de mi , como yo lo estoy de ustedes, por tener y ser los mejores padres, LOS AMO .



Agradecimientos.

A Dios, por darme salud, paciencia y sabiduría para poder alcanzar este triunfo.

A mi Nonita y Abuelo, que desde el cielo me iluminan y acompañan.

A mi Profesor Tutor Dante Conti, por su ayuda, apoyo y dedicación, en el desarrollo de este proyecto.

A la Ingeniero Gloria Plaza, por abrirme las puertas de su oficina y de su hogar, por su ayuda y tiempo prestado.

A los Muchachos del Departamento de Higiene y Seguridad Laboral por su gran receptividad.

A todas esas personas, que de una manera u otra, me dieron un granito de arena, me incluyeron en sus oraciones y confiaron en mi, para obtener este triunfo,

MUCHAS GRACIAS !



Sin la valiosa colaboración del C.D.C.H.T. no habría sido posible la elaboración de este proyecto.



Índice de contenido	
Dedicatoria.	i
Agradecimiento.	ii
Índice de Tablas y Figuras.	iv
Resumen.	viii
Capítulo I. Marco Introdutorio y Planteamiento del Problema	1
1.1 Antecedentes y Justificación	2
1.2 Planteamiento del Problema	5
1.3 Objetivos de la Investigación	6
1.4 Metodología	7
Capítulo II. La organización, reseña descriptiva y fundamentos teóricos de Desarrollo Organizacional.	8
2.1 Preliminares.	9
2.2 Marco Legal Venezolano en materia de Higiene y Seguridad Industrial. El Departamento de Higiene y Seguridad Laboral de la Universidad de Los Andes (ULA).	9
2.3 Nociones teóricas: Desarrollo Organizacional y el Comportamiento Organizativo.	15
2.4 Conclusiones del Capítulo II	22
Capítulo III. Evaluación descriptiva y diagnóstico inicial del Departamento de Higiene y Seguridad Laboral de la Universidad de Los Andes (ULA) bajo las técnicas F.O.D.A. y de "BENCHMARKING" .	24
3.1 Preliminares.	25
3.2 Nociones básicas teóricas sobre la herramienta F.O.D.A.	25
3.2.1 Elementos o factores de la herramienta (Análisis) F.O.D.A.	26
3.2.2 Resultados y estrategias obtenidas con el diagnóstico de F.O.D.A.	28
3.2.3 Adecuación y Formulación de la matriz F.O.D.A. para el Departamento de Higiene y Seguridad Laboral de la Universidad de Los Andes (ULA).	28
3.2.4 Resultados de la matriz F.O.D.A. para el Departamento de Higiene y Seguridad Laboral de la Universidad de Los Andes (ULA).	29
3.2.5 Análisis de resultados y posibles estrategias iniciales de cambio organizativo.	33
3.3 "Benchmarking". Nociones básicas.	34
3.3.1 Aspectos del "Benchmarking" (necesarios para la construcción de la tabla o herramienta comparativa).	35
3.3.2 Categorías del "Benchmarking".	38
3.3.3 Metodología para el desarrollo del "Benchmarking".	39
3.3.4 "Benchmarking" para el Departamento de Higiene y Seguridad	



Laboral de la Universidad de Los Andes (ULA).	43
3.4 Conclusiones del Capítulo III	47
Capítulo IV. Evaluación diagnóstica de la situación actual del Departamento de Higiene y Seguridad Laboral bajo la óptica de Cultura Organizativa y Recursos Humanos.	48
4.1 Preliminares.	49
4.2 Cultura Organizativa, su diagnóstico con la herramienta“Empowerment”. Marco teórico.	50
4.3 Diagnóstico para el Departamento de Higiene y Seguridad Laboral de la Universidad de Los Andes (ULA).Resultados y Análisis.	58
4.4 Diagnóstico organizativo del Departamento de Higiene y Seguridad Laboral de la Universidad de Los Andes(ULA), referido a la imagen Externa de la Organización Institucional.	63
4.4.1 Marco teórico sobre encuestas de imagen institucional.	63
4.4.2 Instrumento de medición (Encuesta realizada).	65
4.4.3 Conclusiones del Capítulo IV	66
Capítulo V. Propuesta organizativa final para la creación de la Dirección de Seguridad y Salud Laboral de la Universidad de Los Andes.	77
5.1 Preliminares.	78
5.2 Nociones Teóricas	78
5.3 Propuestas Organizativas para el Departamento de Higiene y Seguridad Laboral de la Universidad de Los Andes	80
5.4 Propuesta de este Proyecto: Dirección de Seguridad y Salud Laboral	88
Capítulo V I. Conclusiones y Recomendaciones.	128
Referencias Bibliográficas.	131
Anexos	133
Anexo 1	134
Anexo 2	136
Anexo 3	139
Anexo 4	141



Índice de Tablas y figuras

Tablas

N°	Título	
3.1	Matriz F.O.D.A.	30
3.2	Matriz F.O.D.A.	31
3.3	Matriz F.O.D.A.	32
3.4	“Benchmarking” de Instituciones y Empresas Nacionales.	45
3.5	“Benchmarking” por posición, con la suma de los puntajes.	47
4.1	Distribución de las preguntas con respecto a cada eje.	53
4.2	Escala de puntajes.	53
4.3	Tabla de puntajes para realizar las cajas de medición, correspondientes a los dos métodos.	59
4.4	Pregunta número 1.	66
4.5	Pregunta número 2.	67
4.6	Pregunta número 2.1.	68
4.7	Pregunta número 2.2.	69
4.8	Pregunta número 2.3.	70
4.9	Pregunta número 2.4.	71
4.10	Pregunta número 3.	72
4.11	Pregunta número 4.	73
4.12	Pregunta número 5.1.	74
4.13	Pregunta número 5.2.	75
4.14	Pregunta número 6.	76
5.1	Características del Diseño Mecánico y del Diseño Orgánico	80
5.2	Funciones y Toma de Decisiones	92
5.3	Funciones y Toma de Decisiones	93
5.4	Funciones y Toma de Decisiones	94
5.5	Funciones y Toma de Decisiones	95
5.6	Funciones y Toma de Decisiones	96

Figuras

N°	Título	
4.1	Caja desequilibrada.	54
4.2	Caja simétrica y geoméricamente estable, con valor de 38 puntos en todos sus ejes.	55
4.3	Caja simétrica y geoméricamente estable, con valor de 23 puntos en todos sus ejes.	56
4.4	Caja simétrica, con valor de 30 puntos en todos sus ejes.	57
4.5	Caja simétrica, con valor de 20 puntos en todos sus ejes.	58
4.6	Caja de medición correspondiente al primer método, promedio de los puntajes para cada eje.	60
4.7	Caja de medición correspondiente al segundo método, Promedio + desviación estándar para cada eje.	61
4.8	Caja de medición correspondiente al segundo método,	



	Promedio - desviación estándar para cada eje.	62
4.9	Pregunta número 1.	66
4.10	Pregunta número 2.	67
4.11	Pregunta número 2.1.	68
4.12	Pregunta número 2.2.	69
4.13	Pregunta número 2.3.	70
4.14	Pregunta número 2.4.	71
4.15	Pregunta número 3.	72
4.16	Pregunta número 4.	73
4.17	Pregunta número 5.1.	74
4.18	Pregunta número 5.2.	75
4.19	Pregunta número 6.	76
5.1	Estructura organizativa de la Oficina de Educación Higiene y Seguridad de la ULA	81
5.2	Estructura organizativa de la Dirección de Higiene, Seguridad Laboral y Protección Ambiental	84
5.3	Estructura organizativa de la Dirección de Seguridad Integral (DISIULA)	87
5.4	Variable de Entrada y Salida del Sistema Universidad	88
5.5	Variable de Entrada Salida del Subsistema Protección Integral, Higiene, Seguridad Laboral y Protección Ambiental	90
5.6	Estructura organizativa de la Dirección de Seguridad y Salud Laboral	99
5.7	Estructura organizativa de apoyo externo de la Dirección de Seguridad y Salud Laboral	125



Resumen

El recurso humano de cualquier organización constituye una clave esencial para el exitoso desempeño y operatividad de la organización. Su protección y seguridad dentro del ambiente de trabajo es una tarea obligatoria para la gerencia y las autoridades que rigen y llevan el mando dentro de la organización. Así mismo, la concienciación del mismo recurso humano en relación a su protección integral laboral también debe ser tema de prioridad y discusión. La Universidad de Los Andes no escapa a esta realidad, y es por ello que en esta investigación titulada "Evaluación y Diagnóstico Organizacional del Departamento de Higiene y Seguridad Laboral de la Universidad de Los Andes", se explora un análisis descriptivo y cuantitativo sobre la situación actual en materia de Higiene y Seguridad Laboral dentro de la U.L.A.

En esta investigación se presenta un diagnóstico del Departamento de Higiene y Seguridad Laboral en la U.L.A identificando problemas, cuellos de botella y cuadro organizacional del mismo, proponiendo un conjunto de estrategias y líneas de gerencia encaminadas a resolver la problemática de dicha organización a corto plazo.

Se ilustra el diagnóstico y evaluación de la organización mediante técnicas de gerencia moderna como la matriz FODA y el "Benchmarking" . además se utiliza la filosofía del "Empoderamiento" para evaluar al personal adscrito a dicho departamento. A su vez, la investigación muestra el resultado de un instrumento de medición aplicado a la comunidad universitaria enfocado en detectar la situación actual de la imagen institucional del departamento y el grado de conocimiento en materia de Higiene y Seguridad Laboral presente en la Universidad de los Andes.

La investigación concluye con la presentación de una propuesta de cambio de estructura organizativa convirtiendo el mencionado Departamento en una "Dirección" de Seguridad y Salud Laboral con estructura orgánica y no mecanicista, alineada al entorno externo y enmarcada según las exigencias de la legislación venezolana (LOPCYMAT).

Se delimita, entonces, la investigación para que sirva de punto de partida y referencia dentro de un plan maestro en materia de Higiene y Seguridad Laboral emprendido dentro de la U.L.A. para los años 2005 – 2006.

Palabras Claves: organización, comportamiento organizacional, gerencia, seguridad e higiene laboral.



Marco Introdutorio y Planteamiento del Problema



El presente proyecto de Grado titulado "Evaluación y Diagnóstico Organizacional del Departamento de Higiene y Seguridad Laboral de la Universidad de Los Andes" se presenta esquematizado en seis capítulos, los cuales ilustran el trabajo secuencial de la investigación. De manera resumida se tiene:

Capítulo I: Introducción, planteamiento del problema, objetivos de estudio del proyecto, metodología utilizada para la solución del problema.

Capítulo II: Reseña descriptiva de la Universidad en el campo de la Higiene y Seguridad Laboral y en el ámbito interuniversitario de Venezuela.

También se ofrece de manera muy resumida gran parte de los fundamentos teóricos introductorios que sirven de base para el entendimiento del problema y el enfoque investigativo.

Capítulo III: Conceptos Básicos sobre la herramienta FODA, que conforma las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Formulación y resultados de la matriz FODA para el Departamento. Nociones generales del proceso de "Benchmarking", que consiste en comparar la eficiencia de nuestra organización en términos de productividad, calidad y prácticas con aquellas organizaciones que representan la excelencia. Desarrollo y resultados del "Benchmarking", aplicado al Departamento.

Capítulo IV: Diagnóstico de la cultura organizativa utilizando la herramienta "Empoderamiento", formado por la unión de la motivación, autonomía, responsabilidad y poder, para así crear un ambiente en el que el empleado se sienta que forma parte de las tomas de decisiones de forma responsable sin consultar con las altas esferas de la organización. Diagnóstico y resultados de aplicar el "Empoderamiento", al personal adscrito al Departamento. Conceptos relacionados con los puntos más importantes para la realización de encuestas. Evaluación de la imagen externa del Departamento mediante la utilización de una encuesta realizada por el autor.

Capítulo V: Información general de Diseños organizacionales, propuestas organizativas para el Departamento de Higiene y Seguridad Laboral, planteamiento de la nueva estructura Organizativa Orgánica y Flexible, Cuadro de Recursos Humanos y Perfiles Ideales de Cargos.

Capítulo VI: Conclusiones y recomendaciones para el Departamento de Higiene y Seguridad Laboral de la Universidad de Los Andes.

1.1 ANTECEDENTES y JUSTIFICACION

La seguridad e higiene laboral constituye uno de los aspectos más importantes a la hora de velar por el bienestar del recurso humano dentro de cualquier organización.

En nuestro país luego de la apertura petrolera a mediados de 1950 comienza a tomar vigor dicha disciplina dentro del ámbito industrial venezolano. La industria petrolera



y el polo industrial de la región Guayana fueron los pioneros en comenzar a aplicar políticas de seguridad industrial e higiene ocupacional.

No obstante, a mediados de los años noventa, las estadísticas del IVSS mostraron una situación crítica en cuanto a Higiene y Seguridad, por la constancia de un sin número de accidentes. Las investigaciones acerca del origen de los accidentes apuntaron hacia la aparente negligencia del trabajador, cuestión catalogada como incorrecta según los expertos, pues si las empresas hubiesen adoptado políticas acertadas de Higiene y Seguridad Industrial actualizadas se hubiera evitado tal situación.

Por tal razón en los últimos años se han buscado mecanismos de control y de regulación establecidos por el Estado a los fines de cumplir con las leyes y estándares necesarios que mantengan la protección integral del empleado en materia de higiene y salud ocupacional.

La Universidad de Los Andes no escapa a la realidad sobre la materia de higiene y seguridad laboral, ya que como cualquier organización, tiene multiplicidad de ambientes (oficinas, aulas, cubículos, laboratorios, talleres) para cumplir sus objetivos. En todos estos recintos se está expuesto a las posibilidades de accidentes y afecciones laborales en cualquier campo, y a medida que corre el tiempo y la Institución crece, volviéndose más compleja, los agentes de riesgos van paralelos a ella y su magnitud también aumenta puesto que es proporcional al progreso humano en general. Anteriormente, no se había asumido la imprescindible tarea de proteger eficientemente al personal. Debe recordarse, además, la importancia institucional de la Universidad de Los Andes en el Estado Mérida, por la generación de múltiples empleos en casi todos los campos. De allí, la necesidad de brindar prevención y protección no podía hacerse esperar.

En los convenios de algunos gremios con la Universidad, pocas cláusulas señalaban consideraciones sobre Higiene y Seguridad, que se mantuvieron por mucho tiempo en un segundo plano para los dirigentes, puesto que los intereses salariales, entre otros, han tenido mayor prioridad.

Después de ser aprobada la LOPCYMAT, en 1986, los trabajadores comenzaron a mostrar preocupación por sus derechos en este sentido, allí es cuando los gremios ejercen presión en busca de respuestas.

A continuación se presenta cronológicamente la reseña evolutiva en materia de Seguridad e Higiene Laboral dentro de la Ilustre Universidad de Los Andes:

En la facultad de Ciencias, entre otras, se presentaron una serie de situaciones que hicieron imperante la necesidad de un ente impulsor y regulador de la Seguridad e Higiene Ocupacional, como los informes de los Jefes de Laboratorios sobre: la inseguridad laboral en dichas dependencias, la concentración de olores fuertes, gases y vapores, que se expandían a los alrededores, la necesidad de extractores, los constantes accidentes, entre otros.

Ante tales hechos se crea, por iniciativa del Profesor Nelson López, la Comisión de Higiene y Seguridad de la Facultad de Ciencias en 1982 y el Puesto de Primeros Auxilios en 1993. En la Facultad de Odontología, en 1986, se realizan investigaciones



sobre los niveles de mercurio presentes y se diseñan algunas normas sobre el manejo de dicho metal. El 10 de Septiembre de 1999, se crea la Comisión de Higiene de la Facultad de Odontología.

El Centro Ambulatorio Medico Odontológico de la Universidad de Los Andes (CAMOULA), como ente principal para el resguardo de la salud en la Institución, presenta ante las Autoridades Universitarias una serie de propuestas sobre Higiene y Seguridad Ocupacional en 1987, además asigna un Médico Laboral, Dr. Guatarasma, que efectúa inspecciones en diversas áreas y dependencias de la Universidad.

El Cuerpo de Bomberos Universitarios también forma parte de la historia al realizar inspecciones preventivas en la Universidad a partir de 1981, tratando de cubrir en la medida de sus posibilidades las funciones que corresponderían a la unidad requerida por la Universidad.

En 1989, el Consejo Universitario aprueba la creación de la Comisión de Salud para estudiar y evaluar permisos por enfermedad, casos de contaminación por metales e incapacidad física total.

Más adelante, en 1994, a través de la Dra. Raiza Ojeda de Ilija Directora de la Dirección de Personal, el Vicerrectorado Administrativo presenta ante el Consejo Universitario la propuesta desarrollada por la Licenciada Zoraida León de Rivero, del Departamento de Bienestar Social, Dirección de Personal de la Universidad de Los Andes, producto de su Maestría en Trabajo Social y Acción Social: Higiene y Seguridad Ocupacional en la Universidad de Los Andes, "Una propuesta de intervención en el Área"; la cual fue aprobada en Octubre de 1994. La propuesta mencionaba la no existencia de un organismo que hiciera frente a la necesidad de la Universidad de Los Andes, como ente empleador, para cubrir a sus trabajadores con respecto a la Higiene y Seguridad.

Una vez aprobado por el Consejo Universitario, los gremios incluyen en sus nuevas cláusulas la necesidad de la creación de una unidad de Higiene y Seguridad Ocupacional, e hicieron algunas solicitudes, que fueron cobrando fuerza al pasar el tiempo. La situación se acentúa a consecuencia de la constancia de accidentes y enfermedades ocupacionales, siendo notorios: la fuga de gas en el comedor universitario que generó una explosión y la pérdida total de un vehículo en el Departamento de Transporte, debido al funcionamiento nulo de los extintores.

La apertura del Departamento de Higiene y Seguridad de la Universidad de Los Andes, se realizó el 15 de Septiembre de 1999, adscrito a la Dirección de Personal, conformado por dos analistas, uno de los cuales funge como coordinador asignado, y dos técnicos. Tiene la responsabilidad de atender a toda la población universitaria en materia de su competencia (profesores y personal Administrativo, técnico y obrero) lo que comprende los tres núcleos que la conforman, más las extensiones; y una población de 6300 trabajadores ordinarios más los contratados, mediante la aplicación de un programa que contiene todos los aspectos relacionados a la Higiene y Seguridad Laboral, a saber:



- ü Generación de las políticas, normas y procedimientos.
- ü Selección y empleo de personal.
- ü Inducción y notificación de riesgos.
- ü Adiestramiento y capacitación.
- ü Motivación.
- ü Análisis de agentes de riesgo.
- ü Ingeniería.
- ü Investigación de accidentes.
- ü Equipos de protección personal.
- ü Constitución y funcionamientos de los comités.
- ü Estadísticas.
- ü Asistencia Médica.

En cuanto a la Protección Ambiental, no se habían presentado muestras cronológicas de desarrollo alguno en dicha materia en la Universidad de Los Andes, lo que incentiva una propuesta al respecto presentada por la Ing. Gloria Plaza, producto de su Postgrado de Especialización en Ingeniería de Ambiente, Higiene y Seguridad: Diseño de una Organización de Higiene, Seguridad Laboral y Protección Ambiental para la Universidad de Los Andes.

El trabajo de grado se desarrolló una vez abierto el Departamento de Higiene y Seguridad Laboral, con la finalidad de plantear una estructura organizativa que permitiera la efectividad de sus acciones.

En la actualidad el Departamento está conformado por dos analistas, uno de los cuales funge como coordinador asignado, y dos técnicos.

La aplicación del programa del Departamento de Higiene y Seguridad Laboral se ha visto menguado debido a multiplicidad de factores: inexistencia de mecanismos regulatorios internos, carencia de personal dentro del departamento, falta de presupuesto, y en fin, fallas dentro de la estructura organizativa planteada para dicho departamento.

Este punto de partida motivó la realización de este proyecto de grado para que sirva como eje inicial de relanzamiento para las operaciones y reestructuración organizativa de dicho departamento. El proyecto se enmarca entonces dentro del plan maestro de "Evaluación de la Universidad de Los Andes en materia de Seguridad, Higiene y Ambiente" emprendido por este departamento para el año 2005-2006.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El principio fundamental de la higiene y la seguridad laboral se sustenta en la prevención e identificación de riesgos laborales antes de su ocurrencia con la implementación de políticas guiadas y planificadas por un grupo especializado que trabaja en conjunto con el recurso humano de cualquier organización.

Bajo esta premisa y el plan maestro emprendido por el departamento antes mencionado se presenta este proyecto de grado titulado "Evaluación y Diagnóstico



Organizacional del Departamento de Higiene y Seguridad Laboral de la Universidad de Los Andes”.

Como se indica en el título se pretende abordar una evaluación descriptiva y detallada del departamento actual de Higiene y Seguridad Laboral en la ULA, utilizando para ello técnicas de la gerencia estratégica, identificación de fallas estructurales e instrumentos de medición (encuestas y entrevistas) ideadas para sentar las condiciones iniciales que permitan establecer un diagnóstico desde el punto de vista organizacional.

El problema en sí se atacó en tres grandes vertientes.

- I. Evaluación interna de la estructura y cultura organizativa actual: este eje de investigación se focaliza en el análisis interno del personal y de los procesos definidos actualmente en el mencionado departamento. Esta evaluación contempla la aplicación de instrumentos guiados bajo la filosofía de organización flexible y orgánica soportada por la herramienta organizacional conocida en inglés como el “Empowerment” o “Empoderamiento”. Esta evaluación permitió establecer el diagnóstico inicial y cuantitativo referido a seis pilares fundamentales en cualquier organización: Normas, políticas y procedimientos – misión, visión y valores – información – desarrollo del subordinado – recursos y – proceso (autonomía) en la toma de decisiones.
- II. Evaluación externa del departamento: diseño, aplicación e interpretación de resultados de una encuesta orientada en evaluar la imagen externa y los alcances de actuación del actual departamento de higiene y seguridad laboral de la ULA.
- III. Con las evaluaciones previas, se estableció el diagnóstico organizativo del departamento y se procedió a la evaluación (método delphi) de las diferentes propuestas existentes que buscan mejorar el desempeño de dicho departamento en un futuro inmediato. A tal fin, en este proyecto se evaluó la factibilidad inicial para la creación de la “Dirección de Seguridad y Salud Laboral” como posible propuesta que permita solventar la problemática planteada como justificación básica de este proyecto de grado y según los objetivos planteados por el plan maestro llevado a cabo en la actualidad y enmarcado dentro de la legislación actual (LOPCYMAT).

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

OBJETIVO GENERAL

Determinar mediante un diagnóstico organizacional la situación actual del Departamento de Higiene y Seguridad Laboral de la Universidad de Los Andes y proponer la estructura básica de una Dirección de Seguridad y Salud Laboral como sistema organizativo piloto que soporte el plan maestro de evaluación de la Universidad de Los Andes en materia de Seguridad, Higiene y Ambiente.



OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar fallas y fortalezas asociadas al desempeño actual del Departamento de Higiene y Seguridad Laboral de la ULA.
- Proponer cambios de comportamiento organizacional dentro del departamento mediante la implementación de una estructura organizativa orgánica y diseñada por macroprocesos.
- Evaluar la imagen externa y la proyección institucional del Departamento dentro de la misma Universidad de Los Andes.

1.4 METODOLOGIA

La metodología utilizada para la consecución de los objetivos arriba planteados se llevó a cabo por fases secuenciales- dependientes que conllevaron a un flujo lineal en la obtención de los resultados. Es importante recalcar que la metodología presenta experiencias heurísticas recomendadas y guiadas por el trabajo previo de la Ing. Plaza junto a la experticia del Prof. Tutor, Dante Conti.

Las fases se componen por:

FASE 1. Revisión bibliográfica, hemerográfica sobre organizaciones, comportamiento organizacional, herramientas gerenciales de identificación de problemas, filosofía del "Empoderamiento".

FASE 2. Inducción básica sobre la disciplina de la Higiene y Seguridad Laboral. Acá se estableció un programa de inducción para el autor de esta propuesta dentro del Departamento de Higiene y Seguridad Laboral de la ULA.

Además contempla el aprendizaje de los estándares y normas establecidas al respecto, así como, el marco jurídico establecido por el Estado Venezolano.

FASE 3. Recolección de Data y Exploración: fase pilar de esta investigación que incluye entrevistas, visitas, implementación de encuestas y de instrumentos de medición enfocados en el diagnóstico organizacional del Departamento.

FASE 4. Análisis de resultados y discusión (método delphi) orientados en ofrecer la estructura básica para la creación de una DIRECCION que permita relanzar y reestructurar al actual Departamento en materia de Higiene y Seguridad Laboral.



Capítulo II

La organización, reseña descriptiva y
fundamentos teóricos de Desarrollo
Organizacional.



2.1 Preliminares

En este capítulo se hace referencia a la organización bajo estudio, es decir, el Departamento de Higiene y Seguridad Laboral adscrito a la Dirección de Personal de la Ilustre Universidad de Los Andes.

El capítulo se presenta bajo dos grandes apartados. En el primero de ellos se toca la reseña descriptiva del sistema organizacional en estudio y la evolución histórica dentro de la Universidad en el campo de la higiene y seguridad laboral. Así mismo, se presenta un panorama sobre dicha temática a nivel nacional y en el ámbito interuniversitario de Venezuela. Este apartado permitirá al lector tener una noción clara sobre el panorama de la Seguridad e Higiene Laboral tratada en esta investigación.

Seguidamente, en el segundo apartado del capítulo se ofrece de manera muy resumida gran parte de los fundamentos teóricos introductorios, los cuales sirven de base para el entendimiento del problema y el enfoque investigativo del mismo. Sirve como referencia a la cultura que el autor de este proyecto debió adquirir para el desarrollo de la investigación

2.2 Marco Legal Venezolano en materia de Higiene y Seguridad Industrial. El Departamento de Higiene y Seguridad Laboral de la Universidad de Los Andes.

Previo a la información del Departamento de Higiene y Seguridad de la Universidad de Los Andes, se presentan algunos antecedentes de la Higiene y Seguridad Industrial en Venezuela y la evolución del marco legal al respecto.

A mediados de los años veinte se comienza a dar en el país la necesidad de desarrollo que fue empujando la magnitud de la fuerza de trabajo industrial, pues anteriormente la fuerza de trabajo venezolana era netamente rural. Se inicia la degeneración de las actividades agrícolas, que eran la base económica del momento y se propicia el traslado del campo a la ciudad. Los obreros preferían el éxodo, abandonando el medio rural, a costa de vivir y laborar en condiciones antihigiénicas e inseguras, y los problemas ambientales apenas empezaban a surgir en escalas de poca importancia.

El surgimiento de la actividad petrolera origino la apertura del capital extranjero, a nuevas tecnologías; lo cual impacto significativamente el aparato productivo nacional. Este surgimiento permitió el nacimiento, en nuestro país, de un obrero industrial "moderno" que a pesar de todo, no fue garantía para dar al mismo una base material y legal que resguardara su bienestar social y las regulaciones laborales deseables para enfrentar los abusos de los patrones.

Es preciso, entonces, estudiar los criterios legales e institucionales conjuntamente, pues algunas normativas legales propiciaron la creación de organismos con funciones rectorales todavía dispersas en cuanto al control y ejecución de las políticas de Higiene, Seguridad Industrial y Protección Ambiental. Los primeros inicios sobre dicha materia en Venezuela se dieron en 1909 con el Código de Minas, que no fue más



allá de establecer el pago del salario en caso de enfermedad. En su revisión y modificación en 1915 se adelanta el aspecto en lo que se refiere a la responsabilidad de los patrones por los accidentes ocurridos en el ambiente laboral y se establecen condiciones de trabajo, pero pusilánimes. No obstante, los atropellos de algunas empresas y las toscas condiciones de trabajo ofrecidas, incitan a los trabajadores a proceder con acciones continuas en contra de tal situación. En 1916 se introduce en Congreso la “Ley de Protección al Obrero” la cual es rechazada por ser adversa a los patrones de las empresas.

En 1917 se promulga la Ley de Talleres y Establecimientos Públicos que logran mejorar las condiciones y ambiente de trabajo, que fue utilizada como base para la futura Ley del Trabajo, donde se sitúan normas de Seguridad Industrial. Más adelante estalla la primera huelga industrial que paraliza gran parte del país. La huelga y la situación imperante por la represión de la Dictadura Gomecista provocó que los trabajadores utilizaran su trabajo como medio de protesta; lo que condujo al surgimiento de la Confederación Obrera.

Para 1928 se añaden a la situación, ya bastante tensa, las protestas estudiantiles, los conflictos colectivos y las presiones de la Organización Internacional del Trabajo; que originó la proclamación de la Ley del Trabajo, que suprime la Ley de Talleres y Establecimientos Públicos, y unifica las leyes producidas al nivel de Estado. La Ley del Trabajo demostró progresos en cuanto a Seguridad Industrial pues sentó disposiciones generales según las cuales el trabajo debía prestarse de modo que permita al trabajador su desarrollo normal; facilite suficiente tiempo libre para el descanso; y preste protección adecuada tanto a su vida como a su salud, contra accidentes o afecciones laborales.

En 1931 se establece la Ley de Sanidad Nacional. En 1938 se proclama el Reglamento de la Ley del Trabajo de 1936, que no presentó modificación alguna, en cambio se observó un desfase entre ambos instrumentos, pues las modificaciones aplicadas a la ley no se daban en el Reglamento. En esta Ley del Trabajo (1936) en sus artículos 127 al 130 se declaró la institución del Seguro Social Obligatorio para protección de empleados y obreros de accidentes y afecciones laborales. Luego en 1944, se promulga la Ley de Seguro Social Obligatorio, entonces se traslada al Instituto Venezolano de Seguros Sociales la cobertura en contingencia de enfermedades, accidentes e invalidez, auxilio a sobrevivientes, entre otros. Se crea el Departamento de Higiene y Seguridad Industrial, actualmente Medicina del Trabajo.

Aparece contemporáneamente la Ley de Minas con una innovación importante: “Empresa con mas de 100 trabajadores debe mantener un hospital para brindar atención médica apropiada”. Por la década de los cincuenta, el Comité Mixto de la Organización Mundial de la Salud y de la Organización Internacional del Trabajo efectúa una recomendación que impulsa el inicio de las labores sobre Seguridad Industrial. Dicha recomendación incluía como prioridad la difusión de la Higiene Laboral en las Escuelas de Medicina; en Venezuela, por contribución de la Industria Petrolera, se comienza con la Universidad del Zulia. Se reconoce, además, la necesidad de un programa de Higiene Laboral solicitándose un estudio sobre los problemas de



salubridad en las industrias del país, que arrojó como conclusión el menester de investigar las afecciones causadas por el polvo, los gases y los humos tóxicos, calor excesivo y contaminación sónica; condiciones propias del ambiente laboral, con la finalidad de tomar las medidas requeridas de protección integral. Como resultado de éste estudio se creó la sección de Higiene Laboral que formó parte de la División de Ingeniería Sanitaria.

En 1958 se creó el Organismo encargado de programar y coordinar las actividades de Normalización y Calidad en el país, "Comisión Venezolana de Normas Industriales" (COVENIN). En la actualidad para llevar a cabo el trabajo, la elaboración de normas constituye Comités y Comisiones Técnicas de Normalización, donde participan organizaciones gubernamentales y no gubernamentales relacionadas con un área específica.

El 18 de diciembre de 1968 se publica en Gaceta Oficial el primer reglamento sobre condiciones de Higiene y Seguridad Industrial, cuyo propósito era la prevención de accidentes laborales inducidos por factores mecánicos, químicos, biológicos y por las condiciones del medio laboral; aunque estos aspectos se trataron muy someramente, introducen elementos importantes de prevención de incidentes. El reglamento, entre otras cosas, hablaba de la obligación del patrón de organizar un programa de prevención dentro de su empresa, además de velar por su cumplimiento e instruir a los trabajadores sobre la forma segura de realizar su labor.

Luego del decreto 2218 de septiembre de 1983, se crea una comitiva para revisar el reglamento sobre condiciones de Higiene y Seguridad Industrial, que se concentró en aplicar las renovaciones imperativas como: Agrupar en una entidad las condiciones técnicas reguladas por COVENIN (Comisión Venezolana de Normas Industriales); modular los entes públicos con competencia en la materia, en un solo capítulo; reubicar coherentemente los capítulos; entre otras. Este reglamento no ha vuelto a ser objeto de discusión, lo que muestra el bajo nivel de preocupación por hacer cumplir la normativa que regula la situación laboral de los obreros del país.

Evidentemente que el sector empresarial nunca ha tenido real interés por dar cabal cumplimiento a los diversos aspectos de la normativa nacional y, por su parte, el sector de los trabajadores, a pesar de todo, no había tenido una posición de defensa que no tuviera mayor fin que lo relacionado con el salario. Esta visión de los sectores mencionados comenzó a cambiar a principio de los ochenta como consecuencia de hechos trascendentales como el accidente industrial de la termoeléctrica de Tocoa en 1982. El incremento de empleados incapacitados y las constantes denuncias presentadas ante la Comisión de Asuntos Sociales del Congreso Nacional, condujeron a la promulgación de la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (L.O.P.C.Y.M.A.T.). Esta Ley entra en vigencia en julio de 1986. El Estado está en mora con la Ley al no poner en marcha los instrumentos (Instituto y Consejo) en ella contemplados; los patrones muy poco han hecho por su cumplimiento, a pesar que varios juicios de sentencia firme han sido adelantados por trabajadores afectados; y la dirigencia sindical aún no asume un rol más contundente al respecto.



Las estadísticas del IVSS muestran una situación crítica a principios de los noventa, en cuanto a Higiene y Seguridad, por la constancia de un sin número de accidentes. Por dichas circunstancias de la seguridad ocupacional nacional, las medidas anteriores han sido relegadas a otro plano no vigente, debido al gran avance de la industria nacional, la modernización general, el uso de nuevos materiales (como los químicos radioactivos) y herramientas, así como, la existencia de una gran ignorancia por parte de la mano de obra sobre la correcta manipulación de dichos materiales. Las investigaciones acerca del origen de los accidentes apuntaron hacia la aparente negligencia del trabajador, cosa incorrecta pues si las empresas hubiesen adoptado políticas acertadas de Higiene y Seguridad Industrial actualizadas se hubiera evitado tal situación, en conclusión, se corrigen las irregularidades después que se manifiestan y no antes, como ha sido hasta ahora el principio fundamental de la protección integral.

Antecedentes históricos de la Higiene y Seguridad Laboral en la Universidad de Los Andes y algunas otras universidades del país.

Inicialmente se hará una revisión de las actividades realizadas por otras instituciones universitarias del país con respecto a la Higiene y Seguridad Laboral.

El Consejo Universitario de la Universidad de Carabobo, en uso de las atribuciones que le confiere el ordinal 21 del artículo 26 de la Ley de Universidades, crea el 07 de junio de 1982 la Dirección de Prevención de Incendios, Protección, Seguridad y otros Siniestros de la Universidad de Carabobo (PIPSUC). En la Universidad Central de Venezuela se creó el Departamento de Higiene y Seguridad en Febrero de 1989, durante la gestión rectoral del Dr. Luis Fuenmayor. Pero los orígenes se remontan a la gestión rectoral del Dr. Edmundo Chirinos al crearse la Comisión Central de Higiene y Seguridad, coordinada por el Dr. José Rafael Felice, la cual se diluyó dejando la inquietud de darle un rango de unidad administrativa a todo lo relacionado con Higiene y Seguridad.

Paralelamente a lo que ocurría en la Universidad Central de Venezuela, el Dr. Felice conjuntamente con el Dr. Emigdio Cañizalez Gúedez, profesores de la Cátedra de Medicina del Trabajo de la Facultad de Medicina, habían logrado impulsar un movimiento que permitió que el Congreso Nacional promulgara la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo, de la cual eran corredactores. Esta situación priorizaba a la Universidad Central de Venezuela a dar cumplimiento a la Ley.

A partir del 1° de Abril de 1990 el rector Fuenmayor decide adscribir el Departamento a su directa gestión, por lo que, autoriza y notifica la aprobación del cambio de denominación por Departamento de Higiene y Seguridad, con el Ingeniero Eric Omaña en la jefatura. La jefatura del Departamento presentó un proyecto para crear la Consulta de Medicina Ocupacional, instancia que fue entonces aprobado por el Consejo Universitario. Finalizando su gestión, el Dr. Luis Fuenmayor creó el Comité de Higiene y Seguridad de la Universidad Central de Venezuela.



Desde entonces, en la Universidad Central de Venezuela, se han puesto en marcha programas de prevención y afecciones laborales, brindando asesoramiento a las autoridades universitarias y a los gremios; identificando los agentes de riesgos presentes en cada puesto de trabajo y haciendo una evaluación técnica de los mismos en coordinación con el Departamento Médico de la Universidad Central de Venezuela, que creó una consulta de Medicina Ocupacional, como lo demanda la LOPCYMAT. También ha promovido la realización de cursos, seminarios y campañas con el tema de Higiene y Seguridad de los trabajadores; y busca la creación, en cada Facultad o Dependencia de la Universidad Central de Venezuela, de los sub.-Comités de Higiene y Seguridad solicitados por la LOPCYMAT.

En la Universidad de Los Andes se tiene desde el 15 de Septiembre de 1999, el Departamento de Higiene y Seguridad Laboral adscrito a la Dirección de Personal. El Departamento está conformado por dos analistas, uno de los cuales funge como coordinador asignado, y dos técnicos. Tiene la responsabilidad de atender a toda la población universitaria en materia de su competencia (profesores y personal Administrativo, técnico y obrero) lo que comprende los tres núcleos que la conforman, más las extensiones y una población de 6300 trabajadores ordinarios más los contratados, mediante la aplicación de un programa que contenga todos los aspectos relacionados a la Higiene y Seguridad Laboral. Su creación y misión contempla como líneas guías de ejecución las siguientes tareas o macroprocesos:

- ü Generación de las políticas, normas y procedimientos en materia de Seguridad e Higiene dentro de la Universidad de Los Andes.
- ü Adiestramiento en la selección y empleo de personal.
- ü Inducción y notificación de riesgos.
- ü Adiestramiento y capacitación.
- ü Motivación.
- ü Análisis de agentes de riesgo.
- ü Ingeniería de riesgos.
- ü Investigación de accidentes.
- ü Equipos de protección personal.
- ü Constitución y funcionamientos de los comités previstos por la Ley.
- ü Estadísticas y reportes sobre el status de la Higiene y Seguridad Laboral dentro de la Universidad.
- ü Asistencia y asesoría médica en los casos de medicina laboral o en materia de accidentes laborales.

Cabe destacar que más adelante se retomará con más detalle dicho departamento, el cual es el objeto fundamental de esta investigación. No obstante y de manera introductoria en el próximo párrafo, se ofrece al lector un cuadro inicial diagnóstico sobre el estatus organizativo y operativo de dicho Departamento.

Algunos tips sobre la problemática actual de la Universidad de Los Andes con respecto a la Higiene, Seguridad Laboral y Protección Ambiental.



La falta de una política dentro de la Institución que dicte las pautas de Higiene, Seguridad Laboral y Protección Ambiental, ha conllevado a que la situación de la Universidad en dicha materia se encuentre prácticamente en estado crítico.

Por ejemplo, en relación con condiciones seguras de trabajo, con excepción de algunas áreas, que por iniciativa propia han adelantado en la materia, se puede generalizar y decir que la institución carece de reglas, normas y procedimientos que garanticen la salud del trabajador, continuidad en las operaciones, seguridad operacional y la no degradación del ambiente.

En los laboratorios de las facultades de Ciencias, Ingeniería, Farmacia, Odontología, Medicina, Ciencias Forestales y Ambientales y en los Núcleos Táchira y Trujillo se trabaja con sustancias químicas, que por su naturaleza representan peligros para la salud y el ambiente, por ser tóxicas, o inflamables. Aunque, en su mayoría, los laboratorios cuentan con extractores de aire, el resto del ambiente de trabajo no es monitoreado para evaluar y determinar si existen atmósferas explosivas o altas concentraciones de sustancias que representen peligro de explosión o daños a la salud. No existen procedimientos adecuados y actualizados de inventario, almacenamiento y manejo de dichas sustancias, ni de la disposición de desechos, no se realizan mediciones de partículas suspendidas en el aire, para los talleres de carpintería, entre otros.

En las facultades de Farmacia y Medicina específicamente en los Departamentos de Microbiología, existen agentes potenciales de riesgos biológicos, por el proceso mismo de elaboración y manejo de cultivos de agentes patógenos. Si bien es cierto que se ha hecho un esfuerzo por trabajar de la forma más adecuada, no se tiene nada por escrito y no existe un mecanismo regulador al respecto.

Por otra parte, a pesar del conocimiento de la realidad en la que se trabaja, no existe una política de suministro y uso de dispositivos de seguridad, salvo en contados casos, que mitiguen las consecuencias por la exposición a estos agentes. Esto ha traído como consecuencia, personas con enfermedades profesionales, como es el caso de algunos trabajadores de la Facultad de Odontología que se encuentran contaminados con mercurio, trayendo secuelas hasta para sus hijos.

En lo que respecta al mantenimiento preventivo de los sistemas eléctricos, de gas, agua contra incendios, drenajes, entre otros, no existen mecanismos de control y supervisión; esto también cubre los procedimientos de operación de equipos de alto riesgo de explosión, como es el caso de las calderas que funcionan en la Facultad de Farmacia, el Laboratorio de Operaciones Unitarias de la Escuela de Ingeniería Química, y el Aserradero perteneciente a la Facultad de Ciencias Forestales.

Se observa, en general, la falta de sistemas contra incendios; salidas de emergencia, detectores de incendios, avisos, alarmas, sistemas de comunicación con los bomberos, mantenimiento de extintores, y planes de contingencia en general.

En cuanto a la disposición de desechos, la cuesta que se encuentra detrás de las Facultades de Ingeniería y Medicina ha sido durante años el relleno industrial de la Universidad, sin ningún tipo de medida y doliente. Existe un cementerio para sustancias radioactivas, ubicado detrás de Transporte Universitario, que no cumple



con el requerimiento de la distancia hacia centros poblados; adicionalmente también se disponen los desperdicios de mercurio de la Facultad de Odontología.

Como el lector puede apreciar, la problemática de ataque es crítica y esta investigación como se planteo en el capítulo I pretende servir de base para el desarrollo de un verdadero plan maestro y de ejecución al respecto. Este proyecto precisará ser un vínculo comunicativo que sirva de antecedente para que a través de un cambio o redimensión organizacional del Departamento se puedan atacar y solventar los problemas presentes, y al mismo tiempo, idear una estructura organizativa capaz de planificar y gestionar eficientemente todas las operaciones presentes en su propia razón de ser.

2.3 Nociones Teóricas: Desarrollo Organizacional y el Comportamiento Organizativo

Las siguientes nociones teóricas son el fruto de una labor de investigación bibliográfica y representan una mezcla de diversas fuentes y autores, de los que destacan: Stephen P. Robbins, Cunningham – Aldag – Swift.

Estos conceptos permitieron crear en el autor del proyecto la cultura necesaria para abordar la terminología asociada al problema propuesto y descrito en el capítulo anterior.

Para los propósitos de esta investigación y su delimitación, se manejaron los siguientes conceptos:

Organización: es la estructura formal de coordinación planeada entre dos o más personas para alcanzar una meta común. Es la manera como se arregla y distribuye el trabajo entre los miembros de la empresa, implica dividir en partes la empresa y asegurarse entonces de que estas partes encajen bien. Se caracteriza por tener relaciones de autoridad y cierto grado de división de trabajo.

Comportamiento Organizacional: es el estudio constante de los actos (conductas) y las actitudes que muestran los miembros de la organización.

La productividad, el ausentismo y la rotación de puestos de trabajo, son 3 formas de comportamiento fundamentales del desempeño de los miembros de la organización. La importancia de la productividad es evidente para la organización por la cantidad y la calidad de los resultados que todo miembro de la organización produce, pero el ausentismo y la rotación de los puestos sobre todo los índices elevados, pueden afectar estos resultados, ya que con el ausentismo es difícil que el miembro sea productivo si no está en el trabajo y con los elevados índices de rotación los miembros aumentan los costos y tienden a colocar en los puestos de trabajo a personas con menos experiencia.

Dentro del comportamiento organizacional también se encuentra de interés la satisfacción en el trabajo (es una actitud) por 3 razones:

1. Es posible que haya un vínculo entre satisfacción y productividad.
2. La satisfacción se relaciona negativamente con el ausentismo y la rotación en los puestos de trabajo.



3. Los gerentes tiene la responsabilidad de brindar a sus empleados puestos estimulantes, intrínsecamente remunerados y satisfactorios.

Las metas del comportamiento organizacional se resumen en ayudar a explicar, predecir y controlar la conducta de los miembros de la organización.

- § Explicar: es cuando se busca responder el por qué cierto individuo o grupo hizo algo, entonces el objetivo es una explicación a este acto, luego se emplea lo que se ha entendido para determinar la causa.
- § Predecir: se concentra en los acontecimientos futuros. Pretende determinar los resultados que producirá cierta acción, para saber de antemano que planteamiento generarán el menor grado de resistencia y usar la información para tomar la decisión.
- § Controlar: controla la conducta de los miembros de la organización. Esta meta del comportamiento organizacional se emplea dentro de la organización como una cuestión de ética, ya que vivimos en sociedades democráticas, erigidas sobre el concepto de la libertad personal, por lo tanto, la idea de que alguien pretenda que otros se conduzcan de cierta manera, cuando las personas de tal control quizás no estén conscientes de que se manipula su comportamiento, se considera en ciertos círculos inmoral y repugnante. Por esta razón el objetivo del control se considera como la contribución más valiosa del comportamiento organizacional para la eficacia del trabajo en la organización.

Oportunidades que ofrece el comportamiento organizacional para dar solución a problemas como:

- ü Aumento de la calidad y la productividad: Cuando se tiene que mejorar la productividad de la organización y la calidad de los productos y servicios que se ofrecen, se implantan programas como la administración de la calidad total y de reingeniería; la administración de la calidad total es impulsada por el constante logro de la satisfacción al cliente, mediante la mejora continua de todos los procesos de la organización, este programa tiene implicaciones para el comportamiento organizacional porque exige a los miembros de la organización que reflexionen en lo que hacen y se comprometan más con las decisiones en el trabajo. El planteamiento de reingeniería se utiliza cuando existen cambios rápidos y radicales, entonces se reconsidera la forma de hacer el trabajo y la estructura de la organización como si se fuera a comenzar de nuevo.
- ü Administración de la diversidad en el trabajo: Uno de los problemas que más enfrentan las organizaciones en estos momentos es adaptarse al hecho de la heterogeneidad de los miembros ya que son diferentes en género, origen y antecedentes étnicos. Los gerentes en vez de tratar a todos por igual deberán reconocer las diferencias y responder de una forma que garantice la permanencia de los empleados y la mayor productividad, evitando la discriminación. Si se maneja de manera adecuada la diversidad puede aumentar la creatividad y las innovaciones y mejorar la toma de decisiones ya que presenta distintos puntos de vista sobre los problemas.
- ü Facultación o Empoderamiento de las personas: como la toma de decisiones se hacen abajo, al nivel operativo, en el que los empleados tiene la libertad de



decidir sobre los tiempos y los procedimientos para resolver los problemas relacionados con el trabajo, entonces los gerentes dejan a sus empleados a cargo de lo que hacen, y al hacerlo, ellos han tenido que aprender a ceder el control y los otros a asumir la responsabilidad por su trabajo y a tomar las decisiones apropiadas.

- ü El estímulo a la innovación y el cambio: las organizaciones exitosas deben fomentar las innovaciones y dominar el arte del cambio o se volverán candidatas a la extinción, la victoria será de las que mantengan la flexibilidad, mejoren continuamente su calidad y derroten a la competencia con un flujo constante de nuevos productos y servicios. El reto de los gerentes es estimular en los miembros de la organización la creatividad y la tolerancia al cambio.
- ü El enfrentamiento a la temporalidad: los grupos de trabajo están en creciente estado de flujo. Antes se hacía una asignación de empleados a cierto grupo y ésta era relativamente permanente, pero ahora han sido cambiados por grupos de trabajo temporales, que incluyen a miembros de distintos departamentos que cambian constantemente, y se utiliza una mayor rotación de los empleados para cumplir con asignaciones de trabajo cada vez distintas. Por lo tanto, los gerentes y empleados actuales deben aprender a enfrentar esta temporalidad, a vivir de manera flexible, espontánea e impredecible y sobre todo crear una cultura organizacional que se nutra del cambio.
- ü La disminución de la lealtad del empleado: los empleados de las organizaciones solían creer que sus patrones recompensarían su lealtad y su buen trabajo con seguridad en el puesto, prestaciones generosas y aumentos de salario, pero en respuesta a la competencia global, a las adquisiciones violentas y las compras ventajosas de empresas, entre otras, las organizaciones comenzaron a desechar las políticas tradicionales de seguridad laboral, antigüedad y compensaciones. Estos resultados han dado por resultado un agudo declive de la lealtad de los empleados. Un importante reto del comportamiento organizacional para los gerentes será concebir medios para motivar a trabajadores que se sienten menos comprometidos con sus patrones y a la vez, mantener la competitividad global de sus organizaciones.
- ü Fomento del comportamiento ético: muchos trabajadores se sienten presionados a cortar curvas, romper reglas y dedicarse a otras prácticas cuestionables, debido al mundo organizacional caracterizado por las reducciones, las expectativas de mayor productividad del empleado y la dura competencia del mercado. Los miembros de las organizaciones se encuentran entre dilemas éticos, situaciones en las que tiene que decidir entre conductas buenas o malas, en los últimos años se ha ido borrando la línea que separa lo correcto de lo incorrecto. El gerente de hoy necesita crear un ambiente ético para sus empleados en el que puedan trabajar productivamente y enfrentar un grado mínimo de ambigüedades en lo que concierne al comportamiento correcto y al incorrecto.

Estructura de la organización.

La estructura de la organización define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas laborales.



Para diseñar la organización de una empresa hay que tomar en cuenta seis elementos fundamentales:

- ü Especialización laboral: también llamada división del trabajo, manera como los grandes trabajos son divididos en pequeñas tareas fijas, estas tareas pequeñas se aprenden y dominan con mayor facilidad. Dentro de sus ventajas se encuentra: la habilidad de los empleados para cumplir una tarea aumenta al repetirla, la capacitación en la especialización es más eficaz desde el punto de vista de la empresa, ya que resulta más fácil y menos costoso encontrar y capacitar personas que desempeñen una tarea concreta y repetitiva que una amplia y diversificada.
- ü Departamentalización: consiste en agrupar en unidades o departamentos los trabajos de modo que se puedan coordinar las tareas comunes. Sin estas unidades sería imposible manejar la organización. Además con la departamentalización es más fácil observar dónde se generan ganancias y pérdidas.

Tipos de departamentalización:

1. Departamentalización por funciones: se organizan los departamentos con base en habilidades similares. La principal ventaja de esta agrupación está en los beneficios que se obtienen de reunir a los especialistas, también es bueno porque minimiza las probabilidades de una duplicación de funciones entre departamentos. La departamentalización funcional pretende lograr economías de escala al colocar a gente con habilidades y orientaciones similares en una misma unidad. Pero puede presentar un problema de coordinación, ya que cada función se localiza en su propio departamento.
 2. Departamentalización por el producto que genera la organización: la principal ventaja de este agrupamiento es que aumenta la responsabilidad por el desempeño del producto, puesto que todas las actividades pertinentes están bajo la dirección de un solo gerente.
 3. Departamentalización sobre la base de la geografía o el territorio: esta forma de agrupamiento es provechosa si los clientes de la empresa están diseminados en un área geográfica extensa.
 4. Departamentalización por procesos: cada departamento se especializa en una fase de la producción. Como cada proceso requiere de diferentes habilidades, este método ofrece la base para una clasificación homogénea de las actividades.
 5. Departamentalización por tipo de cliente que la empresa pretende alcanzar: la base en que se funda esta departamentalización es que los clientes de cada departamento tienen problemas y necesidades semejantes que se satisfacen mejor si se tienen a los especialistas para cada uno.
- ü Cadena de mando: es una línea continua de autoridad que se extiende de la parte superior de la empresa al último peldaño y aclara quién informa a quién, asimismo, responde a los empleados preguntas como ¿Adónde voy si tengo un problema?, ¿De qué soy responsable? Para comprender mejor la cadena de mando explicaremos dos conceptos complementarios: autoridad y unidad de mando. La autoridad se refiere a los derechos, inherentes a los puestos gerenciales, de dar órdenes y esperar que sean obedecidas. Para facilitar la coordinación, las empresas dan a cada puesto gerencial un lugar en la cadena



de mando y a cada gerente un grado de autoridad para que cumpla con su responsabilidad. La unidad de mando preserva el concepto de una línea continua de autoridad. Asienta que cada empleado debe tener sólo un superior ante el cual es directamente responsable. Si la unidad de mando se rompe, los subordinados pueden enfrentar exigencias o prioridades contradictorias de varios supervisores.

- ü Tramo de control: se refiere al número de empleados que puede dirigir con eficacia y eficiencia un gerente. Esto es muy importante, en buena medida, determina el número de niveles y gerentes de la empresa. En igualdad de circunstancias, entre más amplio sea el tramo de control más eficaz será la organización. Cuando el tramo de control es demasiado amplio, el desempeño de los empleados se resiente puesto que los supervisores no tiene tiempo para brindar el liderazgo y el apoyo que se necesita, la solución a este problema es que los empleados conozcan a fondo su trabajo y en caso de preguntas acudir a sus compañeros. El tramo de control reducido presenta algunos inconvenientes como: aumentan los costos ya que agregan niveles de gerencia, hacen que la comunicación vertical sea más complicada; los niveles adicionales en la jerarquía vuelven lenta la toma de decisiones y tienden a aislar a la dirección y por último fomenta una supervisión en exceso estrecha y desalientan la autonomía de los empleados.
- ü Centralización y descentralización: cuando los directivos toman todas las decisiones con poca o ninguna información del personal de nivel inferior y los gerentes de nivel inferior se limitan a cumplir sus instrucciones, entonces la organización es centralizada. En contraste, cuando las decisiones se delegan a los gerentes que están más cerca de la acción y en cuanto más aporten los empleados, entonces la organización es descentralizada, en este tipo de organización se emprenden con más rapidez las acciones para resolver los problemas, más personas aportan ideas a las decisiones y es menos probable que los empleados se sientan alienados de quienes toman las decisiones que influyen en su vida laboral.
- ü Formalización: se refiere al grado de estandarización de los puestos de trabajo, la descripción explícita de los puestos, reglas y procedimientos definidos con claridad sobre los procesos de trabajo, se expresa lo que se tiene que hacer, cómo y cuándo.

Fuerzas del cambio.

Según [6] las organizaciones enfrentan ambientes dinámicos y cambiantes que las obligan a adaptarse, entre esas fuerzas de cambio se tienen:

- ü Naturaleza de la fuerza laboral: muchas organizaciones tienen que adaptarse a la mayor diversidad cultural. El aumento de los profesionales modifican las políticas y prácticas de recursos humanos para atraer y conservar una fuerza de trabajo más diversa. Muchos nuevos trabajadores con habilidades inadecuadas que obligan a la organización a gastar grandes cantidades en mejorar las capacidades matemáticas, de lectura, de computación y otras de sus empleados.



- ü Tecnología: Programas de la administración de la calidad total han logrado que las empresas desarrollen, fabriquen y distribuyan sus productos en una fracción del tiempo que requerían hace una década. Programas de reingeniería que están reemplazando los individuos que realizaban trabajos pequeños, especializados y rutinarios por equipos de trabajo cuyos miembros puedan realizar numerosas tareas y que participan activamente en la toma de decisiones del grupo.
- ü Conmociones económicas: caídas de los mercados bursátiles. Fluctuaciones en las tasas de interés. Fluctuaciones de las monedas extranjeras. Las sacudidas económicas afectan a algunas organizaciones más que a otras, pero cuando golpean pueden ser críticas.
- ü Competencia: competidores globales, que se inclinan a cruzar los mares y las fronteras. Fusiones y consolidaciones para defenderse de los competidores tradicionales que desarrollan nuevos productos y servicios como de las empresas pequeñas con ofertas innovadoras. Crecimiento de vendedores especializados.
- ü Tendencias sociales: aumento de la matrícula universitaria. Los jóvenes demoran el matrimonio. Aumento de los índices de divorcios, entre otros

Factores característicos de la Resistencia al cambio:

Ante todo cambio se presenta la resistencia, que en cierto sentido es positivo ya que brinda a la conducta del individuo o de la organización un grado de estabilidad y predicción. Pero en definitiva la resistencia al cambio solo obstaculiza la adaptación y el progreso.

La resistencia al cambio no se manifiesta necesariamente en formas fijas, y puede ser abierta, implícita, inmediata o diferida.

Las fuentes de resistencia al cambio se pueden dividir en resistencia individual y resistencia organizacional.

Resistencia individual: estas radican en características humanas básicas como las percepciones, la personalidad y las necesidades. Algunas de ellas son:

- § Hábito: costumbres o respuestas programadas para los cientos de decisiones que se deben tomar a diario, que se convierte en una fuente de resistencia cuando enfrentamos cambios.
- § Seguridad: las personas con una fuerte necesidad de estar seguras se inclinan a resistirse al cambio, porque amenaza sus sentimientos de seguridad.
- § Factores económicos: la preocupación de que los cambios reduzcan los ingresos. Las alteraciones en las tareas y rutinas inquietan al empleado el no poder desenvolverse según los criterios, sobre todo cuando la paga está vinculada a la productividad.
- § Miedo a lo desconocido: los cambios sustituyen lo conocido por incertidumbre y ambigüedad.
- § Procesamiento selectivo de la información: los individuos conforman sus mundos a partir de sus expectativas, una vez que lo han creado se resisten al cambio. Los individuos son culpables por procesar la información en forma selectiva con el objetivo de mantener sus percepciones intactas, escuchan lo que quieren oír e ignoran la información que pone en tela de juicio el mundo que han creado.



Resistencia organizacional: las organizaciones por naturaleza son conservadoras y se resisten activamente a los cambios. Algunas fuentes de resistencia organizacional son:

- § Inercia estructural: las organizaciones incorporan mecanismos para producir estabilidad. Por ejemplo, el proceso de selección elige por sistema a ciertos individuos y descarta a otros. La capacitación y otras técnicas de socialización refuerzan los requisitos específicos de funciones y habilidades, entre otros. Cuando las organizaciones enfrentan cambios, esta inercia actúa como contrapeso para mantener la estabilidad.
- § Alcance limitado del cambio: las organizaciones están formadas de subsistemas interdependientes, y no puede cambiar uno sin afectar otros, esto quiere decir, que si se presenta un cambio en una parte de la organización pero no se hacen los cambios necesarios en las partes dependientes de esta, entonces no es probable que sea aceptado el cambio. Así, los cambios limitados a los subsistemas tienden a quedar nulificados por el sistema general.
- § Inercia de los grupos: aun si los individuos quieren modificar su comportamiento, las normas grupales pueden obligarlo a resistirse.
- § Amenaza a la destreza: los cambios en las pautas organizacionales pueden amenazar la destreza de los grupos especializados.
- § Amenazas a las relaciones de poder establecidas: cualquier redistribución de la autoridad para tomar decisiones puede amenazar las relaciones de poder establecidas de tiempo atrás en la organización. La introducción de decisiones participativas o de equipos de trabajo autónomos son ejemplos de cambios vistos como amenazas al poder de los supervisores y gerentes de nivel medio.
- § Amenazas a la asignación habitual de recursos: los grupos que controlan recursos considerables, suelen ver los cambios como amenazas, pues tienden a sentirse satisfechos con las cosas tal como están y no permiten que los cambios produzcan algún efecto en las asignaciones futuras.

Tácticas para superar la resistencia a los cambios:

- ü Educación y comunicación: cuando la resistencia yace en información errónea, es posible acudir a la comunicación con los empleados para ayudarlos a ver la lógica de los cambios, si los empleados conocen todos los hechos y aclaran cualquier mal entendido, la resistencia cederá. Ahora si la fuente de resistencia es la comunicación inadecuada se puede educar a los trabajadores mediante conversaciones individuales, memos, presentaciones grupales o informes y si la relación entre la gerencia y los empleados se caracteriza por la confianza y la credibilidad mutua, sin estas condiciones, no es probable que el cambio tenga éxito.
- ü Participación: es difícil que los individuos resistan una decisión de cambio en la que tomaron parte, su participación puede reducir la resistencia, lograr su compromiso y aumentar la calidad de la decisión de cambio, pero puede tener aspectos negativos como la posibilidad de una mala solución y un gran gasto de tiempo.
- ü Facilidades y respaldo: cuando el temor y la ansiedad de los empleados son elevados, para facilitar el ajuste se puede acudir a la asesoría y la terapia, la capacitación en nuevas habilidades, entre otras. La desventaja de esta táctica



es que, al igual que la participación y la educación, requiere de tiempo. Además, es cara y la implantación no garantiza el éxito.

- ü Negociación: puede ser necesaria cuando la resistencia proviene de una fuente poderosa, consiste en entregar algo de valor para aminorarla. Pero no se puede ignorar sus posibles costos elevados y el riesgo de que, una vez que el agente de cambio negocia para evitar la resistencia, quede expuesto a la posibilidad de ser chantajeado por otros individuos en posición de poder.
- ü Manipulación y cooptación: la manipulación se refiere a los intentos encubiertos de influir, distorsionar los hechos para hacerlos aparecer mas atractivos, retener información deseable o crear rumores falsos para que los empleados acepten los cambios. La cooptación es una forma tanto de manipulación como de participación. Se trata de ganarse a los líderes de un grupo que se resisten dándoles un puesto clave en la decisión del cambio, se quiere el consejo de éstos no para decidir mejor, sino para obtener su respaldo. Estas dos tácticas son relativamente poco costosos y fáciles de conseguir el apoyo de los adversarios pero si los sujetos se dan cuenta de que están siendo engañados o utilizados, la credibilidad del agente de cambio será nula.
- ü Coerción: aplicación de amenazas o fuerza directa contra los reacios, amenazas de transferencia, perdida de ascensos, evaluaciones de desempeño negativas, entre otras.

2.4 Conclusiones del Capítulo II.

Como se pudo apreciar a lo largo de este capítulo, el lector ahora está en capacidad de comprender y tener una idea global sobre la evolución de la Seguridad Laboral en Venezuela, nuestras universidades y la situación particular (preliminar) de dicha materia en la Universidad de Los Andes. De esta manera, se ofrece un diagnóstico preliminar al respecto con la detección o descripción inicial de los problemas operativos que presenta el Departamento de Higiene y Seguridad Laboral.

Estas condiciones iniciales fueron las captadas durante la primera parte de la investigación y sin duda sirven de justificante para el desarrollo de la misma.

En la parte teórica de este capítulo se introdujeron conceptos y terminología básica enfocada en el tópico de diagnóstico organizacional, el cual resulta ser el eje fundamental de ataque de este proyecto. Estos conceptos dan sustento a las evaluaciones y propuestas a presentar en los próximos capítulos.

De este apartado se puede rescatar de manera conclusiva y asociada al Departamento de Higiene y Seguridad Laboral lo siguiente:

- Se estudiará al Departamento de Higiene y Seguridad Laboral como un sistema organizativo analizando sus aspectos internos y su interacción con el medio externo intra y extra universitario, ya que la delimitación de este estudio se centra en partir de cero para la creación de una estructura ideal adaptada a las exigencias a corto y largo plazo en materia de Higiene y Seguridad Laboral.
- El comportamiento organizacional se medirá utilizando la premisa de crear una estructura organizativa orgánica pero regida por los estatutos propios por la



cual fue creada, la legislación propia de la Universidad y el marco legal y regulador establecido por el Estado Venezolano. En relación al comportamiento organizacional se apuntará sobre las bondades del facultamiento o “Empoderamiento” vistos en los tópicos teóricos desarrollados a lo largo del capítulo dejando las bases para posteriores análisis y estudios en reingeniería y mecanismos de control de calidad de operaciones.

- En lo referido a la estructura de la organización se optará por buscar un híbrido resultante de las opciones aquí presentadas. Esto en virtud de tener un punto inicial de partida que pueda mejorarse a lo largo del tiempo. Es decir, una estructura retroalimentada de carácter orgánico y guiada por unidades pilotos (funciones versus macroprocesos), interconectados en una “Dirección” y con alcances de apoyo y asesoría ante organismos superiores de la Universidad de Los Andes. Este punto se reflejará en el capítulo V y en las conclusiones – recomendaciones de la investigación.



Capítulo III

Evaluación descriptiva y diagnóstico inicial del Departamento de Higiene y Seguridad Laboral (ULA) bajo las técnicas F.O.D.A. y de "BENCHMARKING".



3.1 Preliminares.

Los capítulos anteriores dieron base para la comprensión y alcance del tema a atacar. Este capítulo junto con el capítulo IV ofrecen al lector las técnicas de evaluación seguidas para obtener el diagnóstico organizativo del Departamento de Higiene y Seguridad Laboral de la U.L.A. Esto guiará al capítulo final de la investigación y a la formulación de la propuesta organizativa para mejorar y e iniciar el proceso de transformación en el Departamento antes mencionado.

Las técnicas utilizadas son el híbrido entre metodologías propias de la planificación estratégica, la gerencia moderna y experiencias "heurística" establecidas por el profesor guía del proyecto.

Este capítulo abordará la evaluación interna y la interacción del departamento según las herramientas FODA y la herramienta de comparación conocida en inglés como "Benchmarking".

El análisis FODA (sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta que permite conocer la situación actual de la organización con respecto a: su ambiente interno explorando sus fortalezas y debilidades y su ambiente externo estudiando las oportunidades y las amenaza, para así, establecer estrategias que permitan alcanzar los objetivos y políticas formuladas por la organización, en nuestro caso, servir de piloto inicial para un plan maestro en materia de Seguridad e Higiene dentro de la Universidad de Los Andes.

Por otra parte, el "Benchmarking" es una herramienta que permite a través de un cuadro comparativo saber la posición relacionada con la eficiencia en la que se encuentra la organización en estudio con respecto a las organizaciones reconocidas como líderes en la excelencia.

Para este cuadro hay que tener muy claro lo que es y lo que no es el "Benchmarking": "es un proceso continuo, de descubrimiento y una experiencia de aprendizaje, es una estrategia que fomenta el trabajo en equipo, no es una moda, no es un proceso de recetas de libros de cocina, no es un mecanismo para determinar reducciones de recursos".

También hay que establecer que tipo de "Benchmarking" se va aplicar en el estudio a realizar, entre ellos tenemos: "Benchmarking" interno, "Benchmarking" competitivo, "Benchmarking" funcional, "Benchmarking" genérico.

3.2 Nociones Básicas Teóricas sobre la herramienta F.O.D.A

Según Porter, Sallenave y otros autores dedicados a la planificación estratégica y la optimización de estructuras organizativas y de producción, el análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de una empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso e inicial, que permita en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados por la organización, su gestión de cambio o planificación estratégica.

El término y la herramienta FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT:



Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) las cuales conforman un cuadro diagnóstico de los factores y piezas claves que definen el marco interno y externo de la empresa u organización estudiada.

Como se mencionó en el apartado anterior, el análisis FODA consta de dos partes: un análisis interno (ambiente propio de la organización) y su contraparte o análisis externo (ambiente externo).

1. La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de la empresa, aspectos sobre los cuales se tiene algún grado de control.
2. La parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar la empresa en el mercado seleccionado. Aquí se tiene que desarrollar toda la capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales la organización o empresa tiene poco o ningún control directo.

3.2.1 Elementos o Factores de la Herramienta (Análisis) FODA.

Por sus siglas en castellano, la herramienta FODA presenta el diagnóstico e identificación de factores claves internos y externos referidos a la organización o empresa bajo estudio. Dichos factores (cuyas iniciales denotan la terminología FODA) son los siguientes:

- Fortalezas (F): son las capacidades especiales con las que cuenta la empresa, y por lo tanto, le ofrecen una posición privilegiada frente a la competencia. Incluye Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, entre otros.
- Oportunidades(O): son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas o diferenciación organizativa y de procesos.
- Debilidades (D): son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.
- Amenazas(A): son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización o rentabilidad de la empresa.

Para evaluar las Fortalezas y Debilidades de una empresa u organización se aconseja considerar áreas como las siguientes:

- Análisis de Recursos.
Capital, recursos humanos, sistemas de información, activos fijos, activos no tangibles.



- Análisis de Actividades.
Recursos gerenciales, recursos estratégicos, creatividad
- Análisis de Riesgos.
Con relación a los recursos y a las actividades de la empresa.
- Análisis de Portafolio.
La contribución consolidada de las diferentes actividades de la organización.

A tal fin, se recomienda contestar preguntas claves como las siguientes:
* ¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde usted cree que supera a sus principales competidores?

* ¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde usted cree que sus competidores lo superan?

Según el profesor tutor, el autor y [2] al evaluar las fortalezas de una organización, tenga en cuenta que éstas se pueden clasificar así:

1. Fortalezas Organizacionales Comunes.
Cuando una determinada fortaleza es poseída por un gran número de empresas competidoras. La paridad competitiva se da cuando un gran número de empresas competidoras están en capacidad de implementar la misma estrategia.
2. Fortalezas Distintivas.
Cuando una determinada fortaleza es poseída solamente por un reducido número de empresas competidoras. Las empresas que saben explotar su fortaleza distintiva generalmente logran una ventaja competitiva y obtienen utilidades económicas por encima del promedio de su industria. Las fortalezas distintivas podrían no ser imitables cuando:
 - Su adquisición o desarrollo pueden depender de una circunstancia histórica única que otras empresas no pueden copiar.
 - Su naturaleza y carácter podría no ser conocido o comprendido por las empresas competidoras. (Se basa en sistemas sociales complejos como la cultura empresarial o el trabajo en equipo).
3. Fortalezas de Imitación de las Fortalezas Distintivas.
Es la capacidad de copiar la fortaleza distintiva de otra empresa y de convertirla en una estrategia que genere utilidad económica. La ventaja competitiva será temporalmente sostenible, cuando subsiste después que cesan todos los intentos de imitación estratégica por parte de la competencia.

Con respecto al ambiente externo, es decir, las oportunidades y amenazas se tiene lo siguiente: las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños y las amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño.

Para evaluar las Oportunidades y Amenazas de su empresa considere áreas como las siguientes:

- Análisis del Entorno.



Estructura de su industria (Proveedores, canales de distribución, clientes, mercados, competidores).

- Grupos de interés.
Gobierno, instituciones públicas, sindicatos, gremios, accionistas, comunidad.
- El entorno visto en forma más amplia.
Aspectos demográficos, políticos, legislativos, etc.

Pregúntese:

- * ¿Cuáles son realmente las mayores amenazas que enfrenta en el entorno?
- * ¿Cuáles sus mejores oportunidades?

3.2.2 Resultados y estrategias obtenidas con el diagnóstico de FODA

Según [2] el análisis FODA resumido en su matriz es una importante herramienta de formulación de estrategias que conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias: FO, DO, FA y DA.

Generalmente las organizaciones utilizan estrategias DO, FA, o DA, para llegar a una situación en la cual puedan aplicar una estrategia FO, cuando una empresa afronta debilidades importantes, tratara de vencerlas y convertirlas en fortalezas, cuando se ve enfrentado a una amenaza grave luchara por evitarla y concentrarse más en oportunidades.

Las estrategias DO tienen por objetivo la mejora de las debilidades internas valiéndose de las externas. A veces una empresa disfruta de oportunidades externas decisivas, pero presenta debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades. La FA se basa en la utilización de las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas, este objetivo consiste en aprovechar las fortalezas de la empresa reduciendo al mínimo las amenazas externas; esto no significa que una empresa grande deba siempre afrontar las amenazas del ambiente en forma frontal. La estrategia DA tiene como objetivo derrotar debilidades internas y eludir las amenazas ambientales, se intenta minimizar debilidades y amenazas mediante estrategias de carácter defensivo, pues un gran número de amenazas externas y debilidades internas pueden llevar a la empresa a una posición muy inestable, enfrentada a una situación como la descrita tendrá que luchar por su supervivencia, fusionándose con otras, liquidando o declarándose en quiebra.

3.2.3 Adecuación o formulación de la matriz FODA para el Departamento de Higiene y Seguridad Laboral de la Universidad de Los Andes (ULA).

Para la formulación de la matriz FODA del Departamento de Higiene y Seguridad Laboral de la Universidad de Los Andes, los integrantes del Departamento entregaron una lista con Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que ellos consideraban importantes dentro y fuera del Departamento, luego en una reunión con la coordinadora del Departamento la Ing. Gloria Plaza y el autor, y con la ayuda de un material aportado por la empresa SIDOR y la Universidad de Carabobo y lo expuesto en el apartado 3.1.1 y 3.1.2 de este capítulo, se procedió a realizar la matriz FODA que se observa en la tabla 3.1, 3.2 y 3.3.



3.2.4 Resultados de la Matriz FODA para el Departamento de Higiene y Seguridad Laboral de la Universidad de Los Andes (ULA)

En las tablas 3.1, 3.2, 3.3, se presenta la matriz FODA del Departamento de Higiene y Seguridad Laboral de la Universidad de Los Andes obtenida según los criterios preestablecidos en los alcances y objetivos de estudio y la dinámica de construcción propuesta en el apartado 3.1.3 de este capítulo.



<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none">• Proyecto piloto “Estudio de la Universidad de Los Andes” en materia de Seguridad, Higiene y Ambiente, a solicitud del Ciudadano Rector• Designación de Comisión por parte de la Directora de Personal a solicitud del Ciudadano Rector para el cumplimiento del Proyecto anteriormente mencionado• Algunas dependencias atendidas reconocen públicamente la efectividad de las intervenciones del departamento.• Autonomía en la toma de decisiones operativas	<p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none">• Escasos recursos humanos (4) para llevar a cabo el proyecto, Estudio de la Universidad de los Andes en Materia de seguridad, Higiene y Ambiente, en el tiempo de gestión de las actuales autoridades• Inexistencia de apoyo administrativo (Secretaría)• Inexistencia de vehículo para el traslado a las diferentes dependencias• Inexistencia de partida presupuestaria recurrente para el funcionamiento (adquisición de equipos, calibraciones, contrataciones, entre otros)• Inexistencia de políticas de promoción del Departamento de Higiene y Seguridad a todo nivel
<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none">• Necesidad de los trabajadores universitarios de ser atendidos en materia de salud• Disposición por parte de las autoridades Universitarias y de las distintas dependencias que tienen en su poder la disposición para los cambios propuestos al final de este proyecto.• Apoyo por parte del Vicerrectorado Administrativo, en los actuales momentos, con la asignación de recursos presupuestarios para funcionamiento mínimo del Departamento.	<p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none">• Poca o ninguna cultura en materia de higiene y seguridad laboral dentro de la institución y en el país• Organizaciones trabajando de manera independiente y aisladas al Departamento de Higiene y Seguridad Laboral (comisiones de Higiene y Seguridad Laboral de Ciencias y Farmacia, Comisión de Salud)• Crisis presupuestaria• Carencia de políticas en la institución, en materia de Seguridad, higiene y ambiente

Tabla 3.1 Matriz FODA



<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none">• En relación con otras Universidades del país (UC, UCV, LUZ) el Departamento cuenta con mayores herramientas de trabajo (equipos de medición, Internet, otros)• Recursos disponibles mediante el PAC para actividades de capacitación y motivación• Proyectos de Ingresos Propios aprobado para dar asesoría externa a las empresas de la región• Personal altamente identificado con la calidad de servicio como prioridad	<p style="text-align: center;">Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none">• Inexistencia del manual de normas y procedimientos• El programa de higiene y seguridad laboral no está claramente establecido y no cuenta con la aprobación del Consejo Universitario, tal como lo establecen las leyes• Inexistencia de sistemas de información que permita fluidez de comunicación• Limitación en equipos de medición y de los existentes no todos han sido aprovechados• No se ha establecido los canales necesarios para la calibración de los equipos existentes• Desligue de Higiene y Seguridad con Medicina del Trabajo• Fallas en el control de personal contratado
<p style="text-align: center;">Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none">• Mayor efectividad de los entes reguladores del Estado, lo que obligara a la institución a prestar mayor atención al área• Incremento bidimensional de información por medio de Internet, TV ULA, emisoras de radio y prensa.• Demanda de servicio (de asesoría) de las empresas e instituciones regionales• Inserción en los procesos de planificación y presupuesto.	<p style="text-align: center;">Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none">• Reacción de parte de los trabajadores por no recibir respuestas oportunas• Intervención de entes del estado (sanciones, cierres, etc.)• Intereses políticos de la institución pueden generar propuestas de organización, programas o procesos no acordes con la programación o interés del Departamento de Higiene y Seguridad Laboral

Tabla 3.2 Matriz FODA



Fortalezas	Debilidades: <ul style="list-style-type: none">• La imagen del Departamento está en entredicho dado que las recomendaciones emitidas en su gran mayoría no son acatadas por los entes responsables de ejecutarlas y por ende no se ven grandes cambios• Los trabajadores universitarios desconocen su grado de responsabilidad como miembro de la organización• Falla en la comunicación interna y externa• Inexistencia de trabajo en conjunto con PLANDES, Ingeniería y Mantenimiento para nuevos proyectos o modificación de los existentes• La seguridad no esta integrada al trabajo, se sigue viendo como algo que debe hacer el órgano de seguridad laboral• Falla en el control de nuevos proyectos y modificación de los existentes• La falta de personal no permite la continuidad de evaluaciones ambientales• Falta de adiestramiento en materia de Higiene Industrial (mediciones de ambientes de trabajo)
Oportunidades:	Amenazas:

Tabla 3.3 Matriz FODA



3.2.5 Análisis de Resultados y posibles estrategias iniciales de cambio organizativo.

En las tablas 3.1, 3.2 , 3.3 se observa que las Debilidades existentes en el Departamento de Higiene y Seguridad Laboral son superiores a las Amenazas, Fortalezas y Oportunidades, lo cual indica que se debe trabajar fuerte en el planteamiento de estrategias de tipo:

- ü FO ya que se presentan muchas debilidades y lo que se desea es tratar de vencerlas y convertirlas en fortalezas.
- ü DO que tiene por objetivo mejorar las debilidades internas, valiéndose de las oportunidades externas.
- ü DA para derrotar debilidades internas y eludir las amenazas ambientales, con esto se intenta minimizar debilidades y amenazas mediante estrategias de carácter defensivo.

Reflexiones y Propuestas resultantes de la FODA: Estrategias resultantes.

- ü La principal estrategia es el incremento de personal al Departamento de Higiene y Seguridad Laboral, aprovechando la existencia de disposición por parte de las Autoridades Universitarias. Esto permitiría resolver de entrada:
 - o La necesidad de los trabajadores de ser atendidos.
 - o Fallas en el control de personal contratado.
 - o Continuidad de las evaluaciones ambientales.
 - o Falta de adiestramiento.
 - ü Elaboración inmediata del Manual de Normas y Procedimientos para establecer una cultura organizativa en la Institución, con este manual se aclaran las actividades que debe realizar el Departamento en relación con las otras dependencias con los que debe realizar trabajos, aumentando de esta manera la fluidez de la comunicación.
 - ü Inserción en el proceso de planificación y presupuesto:
 - o Realizar proyectos donde se involucren Medicina del trabajo, Ingeniería y Mantenimiento, PLANDES (para el control y modificación de proyectos).
 - o Incluir la ausencia de ciertos equipos de necesidad para la realización de las actividades.
 - ü Realizar peticiones al PAC de capacitación al personal del Departamento para el manejo de equipos de medición.
 - ü Establecer políticas de promoción del Departamento ya que son pocas las facultades y dependencias que conocen la existencia del departamento (esto se sabe y se cuantificará en las encuestas practicadas en el capítulo IV), se propone entonces, aprovechar los medios de comunicación de la Universidad para dar a conocer la misión y actividades para las cuales fue creado el Departamento y los beneficios que aporta a los trabajadores.
 - ü Utilizar los mecanismos regulatorios que exige la legislación actual Venezolana para establecer una unidad ejecutora de las recomendaciones emitidas por el Departamento, de esta forma se elimina el no acatamiento de las decisiones y recomendaciones que propone actualmente el Departamento.
-



- ü Dar a conocer sus actividades de asesoría externa y atender las necesidades existentes de asesorías, para con ello mejorar la necesidad de equipos de medición y la partida presupuestaria.

3.3 “Benchmarking” – Nociones Básicas

Según, David T. Kearns, director general de Xerox Corporation, “Benchmarking” (no existe equivalente en lengua castellana) es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria.

Esta definición presenta aspectos importantes tales como el concepto de continuidad, ya que “Benchmarking” no sólo es un proceso que se hace una vez y se olvida, sino que es un proceso continuo y constante. Otro aspecto es el de la medición, la cual está implicada en el proceso de “Benchmarking” en la medición o estudio de los procesos propios y los de las otras empresas para poder compararlos. También se puede ver en esta definición el concepto de aplicabilidad múltiple, debido a que el “Benchmarking” es manejable a todas las facetas de un negocio o actividades propias de una organización. Y finalmente la definición implica que el “Benchmarking” se debe dirigir hacia aquellas empresas y funciones de negocios dentro de las empresas u organizaciones que son reconocidas como las mejores o como los líderes de la industria. En resumen, constituye un cuadro comparativo entre la posición de la organización bajo estudio y el líder del sector.

Para complementar el concepto anterior, y según Bengt Kallöf y Svante Östblom, el “Benchmarking” es un proceso sistemático y continuo para comparar nuestra propia eficiencia en términos de productividad, calidad y prácticas con aquellas compañías y organizaciones que representan la excelencia.

Como se puede apreciar en esta definición, se vuelve a mencionar el hecho de que “Benchmarking” es un proceso continuo. También se presenta el término de comparación y por ende remarca la importancia de la medición dentro del “benchmark”. Estos autores se centran, a parte de la operaciones del negocio, en la calidad y en la productividad de las mismas, considerando el valor que tienen dichas acciones en contra de los costos de su realización, lo cual representa la calidad, y la relación entre los bienes producidos y los recursos utilizados para su producción, lo cual se refiere a la productividad.

Lo que es, lo que no es el “Benchmarking”

- § “Benchmarking” no es un mecanismo para determinar reducciones de recursos. Los recursos se reasignarán a la forma más efectiva de apoyar las necesidades de los clientes y obtener la satisfacción de los mismos.
- § “Benchmarking” no es una panacea o un programa. Tiene que ser un proceso continuo de la administración que requiere una actualización constante, la recopilación y selección constante de las mejores prácticas y desempeño externos para incorporarlos a la toma de decisiones y las funciones de comunicaciones en todos los niveles del negocio. Tiene que tener una



metodología estructurada para la obtención de información, sin embargo debe ser flexible para incorporar formas nuevas e innovadoras. Este punto es crucial y más adelante se detallará la estructura seguida para la construcción del “Benchmarking” referido al Departamento de Higiene y Seguridad Laboral de la Universidad de Los Andes.

- § “Benchmarking” no es un proceso de recetas de libros de cocina que sólo requieran buscar los ingredientes y utilizarlos para tener éxito.
- § “Benchmarking” es un proceso de descubrimiento y una experiencia de aprendizaje.
- § “Benchmarking” no sólo es una moda pasajera, sino que es una estrategia de negocios ganadora. Ayuda a tener un desempeño excelente.
- § “Benchmarking” es una nueva forma de hacer negocios. Obliga a utilizar un punto de vista externo que asegure la corrección de la fijación de objetivos.
- § Es un nuevo enfoque administrativo. Obliga a la prueba constante de las acciones internas contra estándares externos de las prácticas de la industria.
- § Es una estrategia que fomenta el trabajo de equipo al enfocar la atención sobre las prácticas de negocios para permanecer competitivos más bien que en el interés personal, individual. Elimina la subjetividad de la toma de decisiones

3.3.1 Aspectos del “Benchmarking” (Necesarios para la construcción de la tabla o herramienta comparativa)

- § Calidad: se refiere al nivel de valor creado de los productos para el cliente sobre el costo de producirlos. Aplicar el “Benchmarking” dentro de este aspecto puede ser muy importante para saber la forma en que las otras empresas forman y manejan sus sistemas de calidad, aparte de poder ser usado desde el punto de vista de calidad conforme a la percibida por los clientes, la cual es determinada por la relación con el cliente, la satisfacción del mismo y por ultimo la comparación con la competencia. También se puede ver la calidad como calidad relativa a normas, la cual se refiere a diseñar sistemas de calidad que aseguren que la calidad resultante de los mismos se apegará o cumplirá especificaciones y estándares predeterminados, lo cual se puede hacer revisando el proceso de desarrollo y diseño, los procesos de producción y distribución y los procesos de apoyo como contabilidad, finanzas, etc. Por último la calidad se puede ver como el desarrollo organizacional en base a que tanto nos enfocamos en lo que hacemos, en el desarrollo del recurso humano, en el compromiso e involucramiento del mismo, así como en el entrenamiento.
- § Productividad: El “Benchmarking” de productividad es la búsqueda de la excelencia en las áreas que controlan los recursos de entrada, y la productividad puede ser expresada por el volumen de producción y el consumo de recursos los cuales pueden ser costo o capital.
- § Tiempo: El estudio del tiempo, al igual que de la calidad, simboliza la dirección del desarrollo industrial en los años recientes. Flujos más rápidos en ventas, administración, producción y distribución han recibido una mayor atención como un factor potencial de mejora de la productividad y la competencia. El desarrollo de programas enfocados en el tiempo han demostrado una habilidad espectacular para recortar los tiempos de entrega.



Los Factores Críticos del Éxito, son los aspectos en base a los cuales se realiza el "Benchmarking".

Es necesario tener siempre contemplado que una de las metas es definir los Factores Críticos de Éxito tan claros como sea posible

Ejemplos de Factores Críticos de Éxito.

- Participación en el mercado :
 - En unidades.
 - En valor monetario.
- Rentabilidad :
 - Rendimiento sobre ventas.
 - Rendimiento sobre activos.
 - Rendimiento sobre patrimonio.
- Índices de crecimiento del competidor :
 - Participación de mercado por segmento.
- Materias primas :
 - Costo porcentual sobre ventas.
 - Costo unitario de compra.
 - Volumen anual de compras.
 - Tasas de cambio.
 - Costos de fletes.
 - Calidad.
 - Rendimiento (unidad producida por unidad empleada).
- Fuerza laboral directa :
 - Costo porcentual sobre ventas.
 - Gastos laborales distribuidos por departamento.
 - Remuneración por hora – Prestaciones.
 - Promedio laboral horas por semana.
 - Horas extra.
 - Tarifa de horas extra.
 - Productividad por unidad (unidades producidas por hora - hombre).
 - Productividad por ingresos (ingreso por producto y hora - hombre).
 - Indicadores demográficos (edad, educación, etc.).
- Fuerza laboral indirecta :
 - Costos globales como porcentaje de las ventas.
 - Costos laborales por función.
 - Administración de la fuerza directa.
 - Niveles salariales.
 - Prestaciones.
 - Tasas de cambio.
 - Productividad unitaria.
 - Indicadores demográficos.
- Investigación y desarrollo :
 - Costos básicos de I & D.



- Tiempo de desarrollo de nuevos productos.
 - Mejoras de productos existentes.
 - Diseño para reducción de costos.
 - Costos administrativos, de ventas y generales :
 - Costo como porcentaje de las ventas.
 - Costos distribuidos por organización.
 - Niveles salariales.
 - Planes de bonificación.
 - Planes de prestaciones.
 - Costos de capacitación como porcentaje de ventas.
 - Datos demográficos del trabajador.
 - Costo de deudas incobrables como porcentaje de ventas.
 - Costos de capital :
 - Rotación de activos globales.
 - Rotación de activos fijos.
 - Gastos de capital como porcentaje de depreciación.
 - Escalas de depreciación.
 - Costos anuales de arrendamiento.
 - Costos de mantenimiento.
 - Rotación de inventarios.
 - Edad de la cartera.
 - Edad de las cuentas por pagar.
 - Costos de capital.
 - Características del producto :
 - Tamaño, forma (diseño).
 - Estilos, colores.
 - Precio estrategias de asignación de precios.
 - Accesorios, garantías, respaldo deservicios.
 - Servicio :
 - Tipo y volumen de queja de los clientes.
 - Disponibilidad de asistencia.
 - Tiempo de respuesta.
 - Tiempo promedio de reparaciones.
 - Prontitud de entrega.
 - Calidad profesional del personal que contacta al cliente.
 - Procesos de formulación de pedidos.
 - Disponibilidad de educación a clientes.
 - Calidad del producto :
 - Ritmo de producción.
 - Cantidad de trabajo.
 - Costos de reparaciones.
 - Promedio de vida útil del producto.
 - Metodología de calidad Imagen :
 - Reconocimiento público.
 - Penetración publicitaria.
 - Utilización de medios.
 - Inversión publicitaria.
-



- Esfuerzos de cabildeo.
- Actividad promocional.
- Reacción de los clientes a posicionamiento de imagen publicitaria.
- Manufactura :
 - Decisiones de compra o de fabricación.
 - Niveles de especialización de la planta.
 - Maquinaria utilizada en la producción.
 - Niveles de capacitación de la fuerza laboral.
 - Estructura del área de trabajo.
- Niveles de automatización Distribución :
 - Canales.
 - Configuración territorial.
 - Distribución exclusiva o de otra clase.
- Fuerza de ventas :
 - Tamaño.
 - Nivel de experiencia.
- Niveles de desempeño Procesamiento de datos :
 - Inversión en sistemas.
- Tecnología, aplicaciones, recursos humanos :
 - Actividad de búsqueda y contratación.
 - Políticas de remuneración.
 - Políticas de prestaciones
 - Actividades de capacitación.
 - Sistemas de reconocimientos.
 - Políticas no discriminatorias.
 - Programas de servicio a la comunidad.
 - Políticas de comunicación.
- Servicios de salud y seguridad Finanzas :
 - Política financiera.
 - Percepción social.
 - Estrategias y políticas tributarias
 - Política de endeudamiento.
 - Políticas de distribución de dividendos.

3.3.2 Categorías de "Benchmarking"

"Benchmarking" interno:

En la mayor parte de las grandes empresas con múltiples divisiones o internacionales hay funciones similares en diferentes unidades de operación. Una de las investigaciones de "Benchmarking" más fácil es comparar estas operaciones internas. Debe contarse con facilidad de datos e información y no existir problemas de confidencialidad. Los datos y la información pueden ser tan amplios y completos como se desee. Este primer paso en las investigaciones de "Benchmarking" es una base excelente no sólo para descubrir diferencias de interés sino también centrar la atención en los temas críticos a que se enfrentará o que sean de interés para



comprender las prácticas provenientes de investigaciones externas. También pueden ayudar a definir el alcance de un estudio externo.

“Benchmarking” competitivo:

Los competidores directos de productos son contra quienes resulta más obvio llevar a cabo el “Benchmarking”. Ellos cumplirían, o deberían hacerlo, con todas las pruebas de comparabilidad. En definitiva cualquier investigación de “Benchmarking” debe mostrar cuales son las ventajas y desventajas comparativas entre los competidores directos. Uno de los aspectos más importantes dentro de este tipo de investigación a considerar es el hecho que puede ser realmente difícil obtener información sobre las operaciones de los competidores. Quizá sea imposible obtener información debido a que está patentada y es la base de la ventaja competitiva de la empresa.

“Benchmarking” funcional:

No es necesario concentrarse únicamente en los competidores directos de productos. Existe una gran posibilidad de identificar competidores funcionales o líderes de la industria para utilizarlos en el “Benchmarking” incluso si se encuentran en industrias disímiles. Este tipo de “Benchmarking” ha demostrado ser productivo, ya que fomenta el interés por la investigación y los datos compartidos, debido a que no existe el problema de la confidencialidad de la información entre las empresas disímiles sino que también existe un interés natural para comprender las prácticas en otro lugar. Por otra parte en este tipo de investigación se supera el síndrome del “no fue inventado aquí” que se encuentra frecuentemente cuando se realiza un “Benchmarking” con la misma industria.

“Benchmarking” genérico:

Algunas funciones o procesos en los negocios son las mismas con independencia en las disimilitudes de las industrias, por ejemplo el despacho de pedidos. El beneficio de esta forma de “Benchmarking”, la más pura, es que se pueden descubrir prácticas y métodos que no se implementan en la industria propia del investigador. Este tipo de investigación tiene la posibilidad de revelar la mejor de las prácticas. La necesidad mayor es de objetividad y receptividad por parte del investigador. Que mejor prueba de la posibilidad de ponerlo en práctica se pudiera obtener que el hecho de que la tecnología ya se ha probado y se encuentra en uso en todas partes. El “Benchmarking” genérico requiere de una amplia conceptualización, pero con una comprensión cuidadosa del proceso genérico. Es el concepto de “Benchmarking” más difícil para obtener aceptación y uso, pero probablemente es el que tiene mayor rendimiento a largo plazo.

3.3.3 Metodología para el desarrollo del “Benchmarking”

El proceso consiste de cinco fases. El proceso se inicia con la fase de planeación y continúa a través del análisis, la integración, la acción y por último la madurez.

Fase De Planeación

El objetivo de esta fase es planear las investigaciones de “Benchmarking”. Los pasos esenciales son los mismos que los de cualquier desarrollo de planes qué, quién y cómo.



1.- Identificar que se va a someter a "Benchmarking". En este paso la clave es identificar el producto de la función de negocios. Dicho producto puede ser resultado de un proceso de producción o de un servicio. En este paso nos podemos ayudar mediante la declaración de una misión para la función de negocios que se va a someter a "Benchmarking" que es un nivel de evaluación alto, una vez hecho esto se dividen aun más las producciones en partidas específicas a las que aplicar "Benchmarking". Es importante el documentar los procesos del negocio y ver los sistemas de evaluación de desempeño, ya que las variables que estos miden, pueden representar los factores claves e importantes del negocio a las cuales se les debe aplicar el estudio de "Benchmarking".

2.- Identificar compañías comparables. En este paso es de suma importancia el considerar que tipo de estudio de "Benchmarking" se quiere aplicar, interno, competitivo, funcional o genérico, ya que esto determinará en gran manera con que compañía nos habremos de comparar, es importante recordar que sea cual quiera el tipo de estudio, se deben de buscar las empresas con las mejores prácticas para compararnos con ellas. Para identificar a esas empresas podemos auxiliarnos con herramientas como las bases públicas de datos, las asociaciones profesionales y otras fuentes limitadas tan sólo por el ingenio del investigador.

3.- Determinar el método para recopilación de datos y recopilar los datos. La recopilación de los datos es de suma importancia, y el investigador puede obtener datos de distintas fuentes. La información obtenida puede ser :

- Información interna: Resultado de análisis de productos, de fuentes de la compañía, estudios de combinación de piggybacking (uso de información obtenida en estudios anteriores) y por parte de expertos.
- Información del dominio público: Proviene de bibliotecas, asociaciones profesionales o mercantiles, de consultores o de expertos y estudios externos.
- Búsqueda e investigaciones originales: La información se obtiene por medio de cuestionarios directos o por correo, encuestas realizadas por teléfono, etc.
- Visitas directas en la ubicación: Son de suma importancia, y por lo tanto debemos tratar de sacar el mayor provecho de las mismas, por lo que debemos hacer una preparación de las mismas, establecer los contactos adecuados en las otras empresas, realizar un itinerario de la visita y planear sesiones de intercambio de información entre las empresas.

Fase De Análisis

Después de determinar qué, quién y cómo, se tiene que llevar a cabo la recopilación y el análisis de los datos. Esta fase tiene que incluir la comprensión cuidadosa de las prácticas actuales del proceso así como las de los socios en el "Benchmarking".

4.- Determinar la brecha de desempeño actual. En este paso se determina la diferencia de nuestras operaciones con las de los socios de "Benchmarking" y se determina la brecha existente entre las mismas. Existen tres posibles resultados que son:



- Brecha negativa. Significa que las operaciones externas son el “Benchmarking”. Significa que las prácticas externas son mejores.
- Operaciones en paridad. Significa que no hay diferencias importantes en las prácticas.
- Brecha positiva. Las prácticas internas son superiores por lo que el “Benchmarking” se basa en los hallazgos internos. Dicha superioridad se puede demostrar de forma analítica o en base a los servicios de operación que desea el mercado.

5.- Proyectar los niveles de desempeño futuros. Ya que se definieron las brechas de desempeño es necesario establecer una proyección de los niveles del desempeño futuro, el cual es la diferencia entre el desempeño futuro esperado y lo mejor en la industria.

Productividad Histórica. Lo más probable es que sea cierto que ninguna empresa ha permanecido completamente estática sino que, de hecho, ha tenido algún nivel de productividad con el transcurso del tiempo. Se supondrá que se ha buscado algún nivel de productividad histórica, que se puede medir y por lo tanto representar gráficamente.

Brecha de “Benchmarking”. La brecha se muestra como una función de un paso por una sola vez, que es necesario cerrar para alcanzar la paridad. Se basa en el efecto sumario de la diferencia entre el desempeño actual y de la industria. Se muestra como una línea vertical al momento del estudio.

Productividad Futura. Se presenta como una línea inclinada que sigue la medición de la brecha. Es el nivel de productividad que se proyecta para el futuro de manera que se logre alcanzar primero la paridad y después la superioridad. Es una medida comparativa entre la operación interna y la productividad supuesta de la industria.

Integración

La integración es el proceso de usar los hallazgos de “Benchmarking” para fijar objetivos operacionales para el cambio. Influye la planeación cuidadosa para incorporar nuevas prácticas a la operación y asegurar que los hallazgos se incorporen a todos los procesos formales de planeación.

6.- Comunicar los hallazgos de “Benchmarking” y obtener aceptación. Los hallazgos de “Benchmarking” se tienen que comunicar a todos los niveles de la organización para obtener respaldo, compromiso y propiedad. Para la comunicación primeramente se debe determinar el auditorio y sus necesidades, se selecciona un método de comunicación y por último, se deben presentar los hallazgos en una forma ordenada. En el proceso de obtención de aceptación es importante establecer una estrategia de comunicación en múltiples facetas, aparte de la declaración de una misión y de principios operacionales, así como el ver a “Benchmarking” como una iniciativa de cambio al mostrar las mejores prácticas y explicar la forma en que estas operan. También ayuda en la aceptación el validar los hallazgos desde varias fuentes diferentes.



7.- Establecer metas funcionales. En este punto se tratan de establecer metas funcionales con respecto a los hallazgos de "Benchmarking", y convertir dichas metas en principios de operación que cambien los métodos y las prácticas de manera que se cierre la brecha de desempeño existente.

Acción

Se tiene que convertir en acción los hallazgos de "Benchmarking" y los principios operacionales basados en ellos. Es necesario convertirlos en acciones específicas de puesta en práctica y se tiene que crear una medición periódica y la evaluación del logro.

8.- Desarrollar planes de acción. En este punto se incluyen dos consideraciones principales. La primera tiene que ver con las tareas en la planeación de la acción las cuales tienen que ver con el qué, cómo, quién y cuándo. Específicamente incluyen.

- Especificación de la tarea.
- Poner en orden la tarea.
- Asignación de las necesidades de recursos.
- Establecimiento del programa.
- Determinación de las responsabilidades.
- Resultados esperados.
- Supervisión.

La segunda parte se relaciona con las personas y los aspectos del comportamiento de implantar un cambio.

9.- Implementar acciones específicas y supervisar el progreso. Dicha implementación se puede realizar por medio de alternativas tradicionales como son la administración en línea o la administración de proyectos o programas. Otra es la alternativa de implantación mediante equipos de desempeño o por los más cercanos al proceso y que tienen la responsabilidad de operación del mismo ; y por último la alternativa de nombrar un "zar del proceso" que sería el responsable de la implementación del programa. De igual manera es importante el supervisar el proceso y realizar informes del progreso que nos ayuden a aumentar el éxito del "Benchmarking".

10.- Recalibrar los "benchmarks". Este paso tiene como objetivo el mantener los "benchmarks" actualizados en un mercado con condiciones cambiantes de manera que se asegure el desempeño excelente. Es importante el realizar una evaluación en áreas como la comprensión del proceso de "Benchmarking", la comprensión de las mejores prácticas, la importancia y valor, lo adecuado para fijar metas y la comunicación de "Benchmarking" dentro de la empresa para ver que aspecto necesita una recalibración de "benchmarks" por medio de una planeación bien realizada y la repetición del proceso de 10 pasos hasta llegar a la institucionalización del "Benchmarking".

MADUREZ



Será alcanzada la madurez cuando se incorporen las mejores prácticas de la industria a todos los procesos del negocio, asegurando así la superioridad. También se logra la madurez cuando se convierte en una faceta continua, esencial y auto iniciada del proceso de administración o sea que se institucionaliza.

3.3.4 “Benchmarking” para el Departamento de Higiene y Seguridad Laboral (ULA)

El “Benchmarking” se construyó con el uso de la metodología antes explicada y delimitando factores críticos de comparación.

Fase de planeación.

1. Identificar que se va a someter a “Benchmarking”: se va a someter a “Benchmarking” el funcionamiento del Órgano de Higiene y Seguridad Laboral/Industrial de algunas organizaciones haciendo un “Benchmarking” funcional y competitivo.
2. Identificar compañías comparables: la elección de las compañías comparables se produjo basándose en que se realizó un “Benchmarking” competitivo, y en este caso lo que se desea es compararnos con los mejores dentro del cumplimiento de Higiene y Seguridad Laboral, por ello se escogió las empresas: SIDOR Y PDVSA filial Barinas y las instituciones: Universidad Central de Venezuela, Universidad de Carabobo y Universidad de Los Andes.
3. Determinar el método para recopilación de datos y recopilar los datos: la recopilación de los datos se realizó por medio de:
 - ü Información interna: uso de información obtenida en estudios pasados.
 - ü Información de dominio público: visitas en las páginas web de cada organización.
 - ü Búsqueda e investigaciones originales: cuestionarios enviados por correo electrónico y fax a las organizaciones.
 - ü Visitas directas en la ubicación: realizadas por la ing. Gloria Plaza Coordinadora del Órgano de Higiene y Seguridad Laboral de la Universidad de Los Andes.

Es importante recalcar que la selección de los factores críticos se basa en la metodología propia descrita en el apartado teórico y según la base de los factores de éxito indicados en la sección 3.2.1. Su puntaje o valorización es el resultado del consenso entre el autor y los coasesores del estudio.

Los ítems que se eligieron para recopilar la información y establecer el cuadro comparativo fueron los siguientes:

1. # personas adscritas al departamento: el número de integrantes del Órgano de Higiene y Seguridad Laboral del organismo o empresa
2. Disponibilidad financiera: si la organización o empresa cuenta con disponibilidad financiera y autonomía presupuestaria para la realización de sus actividades



3. Comités según LOPCYMAT: si la conformación de sus comités son realizados según lo asignado por LOPCYMAT
4. Organigrama interno: si el departamento cuenta con la descripción de un organigrama interno.
5. Macroprocesos: si el departamento cuenta con macroprocesos de las actividades que realiza (ejemplo: adiestramiento, motivación, higiene, ambiente, entre otros, es decir, un híbrido de organización mediante funciones y macroprocesos)
6. Indicadores estadísticos: se generan indicadores estadísticos y sanitarios, ¿cuales?
7. Información automatizada o física: la modalidad del sistema de información gerencial que se maneja dentro del departamento
8. # personal adscritas a la empresa: numero de integrantes de la organización o empresa
9. Estructura organizativa: para saber la jerarquía de autoridad manejada en la organización o empresa, y a que nivel se encuentra ubicado el departamento de Higiene y Seguridad Laboral
10. Actuación como asesor, ejecutor: si la actuación del departamento es como ente asesor y ejecutor
11. Flujo de comunicación: el como se maneja el flujo de comunicación interno y externo
12. Lineamientos de carácter obligatorio: si administrativamente se pueden dictar lineamientos de carácter obligatorio cumplimiento (ejemplo: una vez realizada la inspección y entregado el informe, que se cumplan con las recomendaciones)
13. Mecanismos de divulgación: cuales son los mecanismos de divulgación o propaganda del departamento
14. Sistemas de control de calidad del servicio: si existen sistemas de control de calidad del servicio prestado por le departamento (auto-evaluación)
15. Cronograma de actividades, frecuencia: si cuenta con planes operativos o cronogramas de actividades y con que frecuencia se elaboran
16. Relaciones institucionales con unidades y gremios: la forma como realizan las actividades con otras unidades y gremios (trabajo participativo, en conjunto, solo se le informa a la otra parte o se involucra en el desarrollo de los proyectos, entre otros)



La tabla 3.4 muestra el estudio comparativo de 2 empresas y 3 instituciones, las cuales se consideraron las más importantes para realizar el "Benchmarking" competitivo, con relación al funcionamiento del Órgano de Higiene y Seguridad Laboral existentes en estas organizaciones.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
SIDOR	29	800.000 \$	si	si	si	si	automa- tizada	6000	Dirección RRHH	asesor control ejecutor	directa	si	si	si	anual	formal
UCV	3	85.000.000Bs 5% ingreso propio	si	si	si	n o	física	10000	Rectorado	asesor	directa	no	si	no	basado en estudiante s	informal
PDVSA filial Barinas	22	si cuenta con presupuesto	si	si	si	si	automa- tizada	700	Gerente	asesor ejecutor	directa	si	si	si	anual al menos de emergencia	formal
UC	4	no cuenta con presupuesto	si	si	si	si	física	5661	Rectorado	asesor	directa	si	si	no	anual	informal
ULA	4	1.500.000 Bs gastos de oficina	n o	n o	n o	n o	física	6024	Dirección RRHH	asesor	indirecta	no	no	no	anual	mala

Tabla 3.4 "Benchmarking" de instituciones universitarias y empresas nacionales.



Fase de análisis.

La diferencia de las operaciones de la Universidad de Los Andes en relación con las demás organizaciones dio como resultado una BRECHA NEGATIVA, lo que significa que las prácticas externas son mejores, este resultado se refleja más adelante.

Para realizar el "Benchmarking" por posiciones se calculo un índice que relaciona la cantidad de personas adscritas al Órgano de Higiene y Seguridad Laboral y el personal adscrito al organismo o empresa, el cual indica el primer organismo o empresa con la mejor distribución de personal para atender sus necesidades

Índices obtenidos:

1. SIDOR : $\frac{29}{6000} * 100 = 0.4833\%$
2. UCV : $\frac{3}{10000} * 100 = 0,03\%$
3. PDVSA filial Barinas : $\frac{22}{700} * 100 = 3.1428\%$
4. UC : $\frac{4}{5661} * 100 = 0.070\%$
5. ULA : $\frac{4}{6024} * 100 = 0.066\%$

Los cuales dan como resultado:

PDVSA filial Barinas en la primera posición, a la cual se le asignó 5 puntos para el momento que se realizó la tabla de posiciones, por tener el mayor índice.

SIDOR en la segunda posición, se le asignó 4 puntos.

UC, ULA, UCV se les asignó 3 puntos por estar en escala o intervalos similares.

Procedimientos análogos se hicieron para el resto de los ítems, es decir:

Para el ítem 2 se consideró el valor de 5 para presencia considerable de presupuesto y 0 para ausencia o poca disponibilidad presupuestaria.

El ítem 3, el valor 5 corresponde al sí y 0 al no.

En relación a los ítems 4, 5, 6,7, 12, 13, 14,15 el valor 5 corresponde al sí y 0 al no.

El ítem 10: 5 = asesor, ejecutor y control. 3=asesor y ejecutor. 1= asesor.

El ítem 11: 5=directa y 0=indirecta

El ítem 16: 5=alguna relación, 0=ninguna, informal o mala.



Para la elaboración de la tabla de posiciones se descartó los ítem 1 y 8, que se utilizó para el cálculo del índice. El ítem 9 también se descartó por ser uno de los puntos que se quiere mejorar y todavía no se tiene buena base para escoger el mejor. La cuantificación de las respuestas dio en definitiva y de manera cuantitativa el "Benchmarking":

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	TOTAL
SIDOR	4	5	5	5	5	5	5			5	5	5	5	5	5	5	69
UCV	3	5	5	5	5	0	0			1	5	0	5	0	5	0	39
PDVSA filial Barinas	5	5	5	5	5	5	5			3	5	5	5	5	5	5	68
UC	3	0	5	5	5	5	0			1	5	5	5	0	5	0	44
ULA	3	0	0	0	0	0	0			1	0	0	0	0	5	0	9

Tabla 3.5 "Benchmarking" por posiciones, con la suma de los puntajes.

3.4 Conclusiones del Capítulo III.

La tabla 3.5 demuestra que la empresa que se ubica en el primer lugar en el funcionamiento del Órgano de Higiene y Seguridad Laboral es SIDOR con un total de 69 puntos, obtenidos en la suma del total de puntos asignados en los ítems. Y en el quinto lugar se encuentra la Universidad de Los Andes con un total de 9 puntos. Se puede apreciar la gran diferencia entre organizaciones industriales y organizaciones académicas-universitarias. No obstante, la UCV y la UC presentan indudable ventaja sobre el Departamento de Higiene y Seguridad Laboral perteneciente a la ULA. Este resultado impulsa la investigación a tener banderas guías de formulación de estrategias enfocadas en lograr el emparejamiento según el Líder del "Benchmarking". Como resultado de la aplicación del "Benchmarking" competitivo y funcional, la Universidad de Los Andes se ubicó en el último lugar, solo obtuvo puntaje en 3 ítems que son: índice de distribución de personal, actuación como asesor, cronograma de actividades y su frecuencia, lo que da luz sobre el diagnóstico operativo y organizacional del departamento. Quedan identificados fallas en presupuesto, disposición de personal, uso de sistemas de información, capacidad de control y ejecución, falta de coordinación, carencia de una estructura organizativa formal, entre otros.



Capítulo IV

Evaluación diagnóstica de la situación actual
del Departamento de Higiene y Seguridad
Laboral bajo la óptica de Cultura Organizativa
y Recursos Humanos.



4.1 Preliminares.

En el capítulo anterior se mostró y cuantificó la problemática operativa del Departamento de Higiene y Seguridad Laboral. En este capítulo se abordará el diagnóstico organizativo utilizando un instrumento de medición basado en el “Empoderamiento” y la cultura organizativa. Este diagnóstico fundamentará la propuesta final ofrecida en los objetivos de este proyecto tocando la parte operativa y organizacional con la creación de una “Dirección” de Seguridad y Salud Laboral. Además, en este capítulo se ofrece al lector el resultado de una encuesta de imagen institucional con el propósito de ofrecer a las autoridades la urgente necesidad de promoción y difusión de la Seguridad Ocupacional (Departamento) dentro del ámbito universitario.

La cultura organizativa mide la forma en que los empleados ven la organización; si están claros los objetivos, si se delegan responsablemente los trabajos, si se premia las innovaciones, si se estimula la competitividad, entre otras. La cultura mantiene unida a la organización al proveer las normas adecuadas a los miembros de lo que deben decir y hacer, también sirve como mecanismo de control que conduce y moldea las actitudes y el comportamiento de los trabajadores, con esto se deja claro que la cultura define las reglas del juego.

“Empowerment” (traducido al castellano como “Empoderamiento”) formado por la unión de la motivación, autonomía, responsabilidad y poder, para crear un ambiente en el cual los empleados de todos los niveles sientan que tienen una influencia real sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad. Esta herramienta permite recopilar la información necesaria para diagnosticar la situación actual del personal de cualquier organización.

Es “Empoderamiento” ¿para qué?, ¿para encontrar fallas y solucionarlas?, ¿para aportar ideas novedosas?, ¿para mejorar la rentabilidad?, ciertamente sí, pero sobre todo, para tomar decisiones responsables sin consultar con la alta gerencia de la organización.

Lo que se desea con la aplicación de esta herramienta es obtener:

- ü El mejor desempeño de los equipos de trabajo.
- ü Incrementar la satisfacción de los clientes.
- ü Un mejor desempeño frente a la competencia.
- ü Trata de corregir excesiva centralización de los poderes en las empresas.
- ü Promover la colaboración y participación activa de los integrantes de la empresa.

El “Empowerment” se utiliza para evaluar las actividades y el ambiente de trabajo interno de la organización, para la apreciación de la imagen externa de la organización se utilizan las encuestas ya que la información requerida varía de una organización a otra, por lo tanto, no existe una fuente a donde se pueda dirigir, tiene que buscarla ella misma. Para realizar las encuestas se suele elaborar un cuestionario en el cual hay que tener en cuenta:

- ü Utilizar un lenguaje sencillo.
- ü Claridad en las preguntas.
- ü Emplear los términos adecuados.



- ü Facilitar la memoria.
- ü Evitar la realización de cálculos.
- ü Evitar las preguntas que puedan implicar las respuestas.
- ü Las preguntas deben ser lo mas cortas posible.
- ü El orden de las preguntas no deba afectar a las respuestas.

4.2 Cultura Organizativa, su diagnóstico con la herramienta del "Empowerment". Marco teórico.

La cultura organizacional es un sistema de significados compartidos que manifiestan los miembros y que distinguen a la organización de las otras, este sistema esta formado por características que la organización valora, entre estas tenemos:

- ü Innovación y riesgos: el grado en el que los empleados son estimulados para que sean innovadores y corran riesgos.
- ü Atención al detalle: el grado en que se espera que los empleados muestren precisión, análisis y atención al detalle.
- ü Orientación a los resultados: el grado en que la gerencia se concentra en la producción o los resultados, mas que en las técnicas y los procesos seguidos para alcanzarlos.
- ü Orientación a la gente: el grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en los miembros de la organización.
- ü Orientación a los equipos: el grado en que las tareas se organizan alrededor de equipos y no de individuos.
- ü Agresividad: el grado en que la gente es agresiva y competitiva antes que conformista.
- ü Estabilidad: el grado en que las actividades de la organización se dirigen a mantener el "statu quo" y no al crecimiento.

La cultura organizativa trata de medir la forma en que los empleados ven la organización; si están claros los objetivos, si se delegan responsablemente los trabajos, si se premia las innovaciones, si se estimula la competitividad, entre otras. La cultura mantiene unida a la organización al proveer las normas adecuadas a los miembros de lo que deben decir y hacer, también sirve como mecanismo de control que conduce y moldea las actitudes y el comportamiento de los trabajadores, con esto se deja claro que la cultura define las reglas del juego.

La cultura cumple varias funciones dentro de la organización, tales como:

- ü Definir los limites (distinguirse entre una organización y otra).
- ü Transmitir a los miembros un sentimiento de identidad.
- ü Facilitar el establecimiento de un compromiso con algo más grande que los intereses personales de los individuos.
- ü Aumentar la estabilidad del sistema social.

Pero no todo es bueno, cuando los valores compartidos no corresponden a los que fomenta la eficacia (el logro de resultados) de la organización, la cultura es un inconveniente, esto ocurre cuando el ambiente de la organización es dinámico, que pasa por rápidos cambios lo cual hace que la cultura defendida deje de ser la



apropiada, la cual se convierte en una carga y obstaculiza la capacidad de responder a los cambios.

“Empowerment” (traducido al castellano como “Empoderamiento”, pero dicho concepto no se maneja aún dentro del argot gerencial) significa crear un ambiente en el cual los empleados de todos los niveles sientan que tienen una influencia real sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad. Esto genera un involucramiento por parte de los trabajadores para alcanzar metas de la organización con un sentido de compromiso y autocontrol y por otra parte, los administradores están dispuestos a renunciar a parte de su autoridad decisional y entregarla a trabajadores y equipos, empleados, administrativos o equipos de trabajo poseen el poder para la toma de decisiones en sus respectivos ámbitos, esto implica aceptación de responsabilidad por sus acciones y tareas.

Según Koontz y Weichrich, la cosa funciona así: [4]

- ü Poder = Responsabilidad.
- ü Si poder > Responsabilidad, el resultado sería una conducta autocrática por parte del superior, a quien no se hace responsable por sus acciones.
- ü Si responsabilidad > Poder, el resultado sería la frustración por parte de los subordinados, ya que carecen del poder necesario para desempeñar las actividades de las que son responsables.

Características del “Empowerment”:

- Los trabajadores se sienten responsables no solo por su tarea, sino por hacer que la organización funcione mejor.
- El individuo se transforma en un agente activo de solución a sus problemas.
- El trabajador toma decisiones en lugar de ser un simple duplicador de órdenes.
- Las organizaciones se diseñan y rediseñan para facilitar la tarea de sus integrantes.

Acciones a seguir una vez aplicado el “Empowerment”:

- ü Definir los elementos claves de cada trabajo.
- ü Establecer y revisar periódicamente los indicadores.
- ü Describir claramente los objetivos y resultados esperados.
- ü Potenciar, enseñar, retroalimentar.

Resultados de aplicar “Empowerment”.

- ü Mejora el desempeño de los equipos de trabajo.
- ü Genera mayor nivel de productividad y producción de iniciativas sobre hechos concretos.
- ü Incrementa la satisfacción de los clientes.
- ü Se logra un mejor desempeño frente a la competencia.
- ü Trata de corregir excesiva centralización de los poderes en las empresas.
- ü Promueve la colaboración y participación activa de los integrantes de la empresa.
- ü Potencia el trabajo en equipo y la toma de decisiones inmediatas ante cambios en el medio ambiente de la empresa.



- ü Involucra al personal para ofrecer calidad al cliente.
- ü Mejora los servicios.
- ü Motiva al personal a sentirse tomado en cuenta y que es parte importante en las actividades.

Para la evaluación diagnóstica de la situación actual del Departamento de Higiene y Seguridad Laboral de la Universidad de Los Andes, se utilizó la herramienta "Empowerment" la cual une Autonomía con responsabilidad y poder para decidir.

Esta herramienta permite recopilar la información necesaria para diagnosticar la situación actual del personal de cualquier organización. La encuesta contiene 30 ítem que son respondidos en una escala numérica del 1 al 10, para jerarquizar los problemas y los cuellos de botella en la gestión, desempeño y manejo de tareas del personal de la empresa e institución. La encuesta es un instrumento estándar y se ha adaptado a las necesidades propias para un estudio de diagnóstico organizativo a los fines de mejorar internamente la organización del personal que labora dentro del Departamento de Higiene y Seguridad Laboral de la Universidad de Los Andes.

Ejes de evaluación y descripción del instrumento de medición:

Las encuestas realizadas al personal del Departamento buscan reflejar la problemática con respecto al grado de autoridad, responsabilidad y poder para decidir, generalizándolos en 6 grandes ejes centrales de identificación de problemas:

- ü Misión, visión y valores: este eje representa la filosofía y estructura "cultural" organizativa de la empresa. Mide el grado de pertenencia, apego y claridad con los objetivos fundamentales de la organización como un "todo", es decir, sistema gerencial de la institución y guía común para todo el personal.
- ü Información: eje que determina los fallos y los aciertos en el manejo y fluidez de la información para la elaboración de las tareas y procesos para cada uno de los miembros de la empresa. Este eje es capaz de cuantificar fallas por motivos personales, fallas por no tener claros los procesos, falta o quiebre de un proceso secuencial, entre otros puntos.
- ü Nivel de desarrollo del subordinado: eje que mide el grado de incentivos, situación de desempeño del trabajador y uso o desuso de las potencialidades del personal de la institución.
- ü Funciones y toma de decisiones: este es un eje clave que permite definir el grado de centralización, el grado de poder y la autonomía que tiene los miembros dentro de una organización. Permite cuantificar si existe excesos de burocracia, falta de coordinación o presencia de un grado alto de dependencia a la hora de efectuar tareas por más sencillas que estas sean.
- ü Recursos: este eje guarda estrecha relación con el eje de información y el eje de funciones y toma de decisiones. Cuantifica la centralización, falta de recursos monetarios, tecnológicos o de posición geográfica dentro de la institución.
- ü Normas, políticas y procedimientos: junto con el eje de información constituye la columna vertebral para la detección de la problemática crítica y actual de una organización. Permite identificar las fallas, desconocimiento de tareas,



respeto y ética entre el personal, así como la presencia de procesos paralelos o no coordinados. Con este eje se definirá y se detectarán:

- § Repetición de tareas.
- § Coordinación entre empleados.
- § Paralelismo entre procesos.
- § Burocracia – lentitud.
- § Irrespeto e incumplimiento a procesos y tareas.
- § Ausencia en la definición de cargos y perfiles laborales.

Cuantificación de la encuesta

Los 30 ítem que componen la encuesta evalúan los 6 ejes para emprender un cambio organizacional y para optimizar las operaciones y procesos de una organización. El orden o pertenencia de la pregunta con cada eje está salteado dentro de la encuesta con el fin de obtener, datos fieles y acordes con el perfil y posición del encuestado. Además la escala evaluativa contiene ajuste de escala con el propósito de anular respuestas contradictorias. De esta manera se tiene que a cada uno de los 6 ejes descritos corresponden 5 preguntas distribuidas según se indica en la tabla 4.1

EJE	PREGUNTA
Funciones y Toma de decisiones	1, 7, 13, 19, 25
Nivel de Desarrollo del Subordinado	2, 8, 14, 20, 26
Información	3, 9, 15, 21, 27
Misión, Visión y Valores	4, 10, 16, 22, 28
Normas, Políticas y Procedimientos	5, 11, 17, 23, 29
Recursos	6, 12, 18, 24, 30

Tabla 4.1 Distribución de las preguntas con respecto a cada eje.

Cada eje tiene un puntaje máximo de 50 puntos (en el caso de que la respuesta sea ideal). Como se evalúan 6 ejes, la puntuación máxima es de 300 puntos globales (cada pregunta se evalúa con puntajes entre 1 y 10, ver tabla 4.2)

1 = Nunca	6 = A veces
2 = Casi nunca	7 = Frecuentemente
3 = Muy de vez en cuando	8 = Muy Frecuentemente
4 = De vez en cuando	9 = Casi siempre
5 = Ocasionalmente	10 = Siempre

Tabla 4.2 Escala de puntajes.

En una empresa con clara definición de cargos, funciones y procesos en constante evolución y mejora, con una estructura bien planteada y adaptada a los recursos, a la misión, visión y valores internos, es probable que el puntaje promedio en general se ubique entre los 190 y 200 puntos. En organizaciones que emprenden un cambio de



estructura y de optimización de operaciones bajo la reingeniería y carecen de definiciones clásicas o estructurales de cargos, funciones y procesos, es probable que el puntaje promedio se encuentre entre valores de 120 y 140 puntos, es decir, valores cercanos al 50% del valor máximo permitido o sea 300 puntos.

La encuesta finalmente detecta el nivel de prioridad en las necesidades más urgentes para cada empleado y de manera global para toda la organización. Este punto se refleja en el diagrama o caja de medición de los 6 ejes.

De esta forma, una caja irregular demuestra desequilibrio en sus ejes, esta presenta los problemas que existen en la organización.

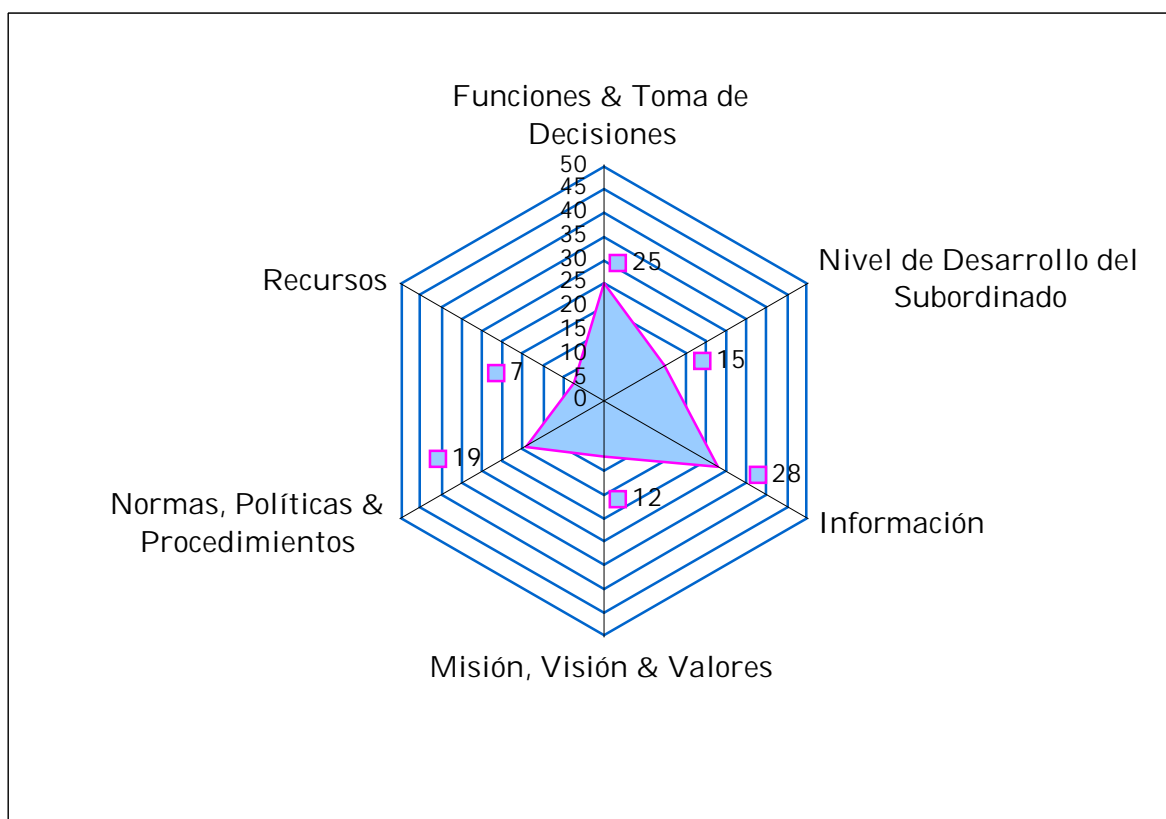


Figura 4.1 Caja desequilibrada.

La figura 4.1 representa una organización con fuertes problemas en los ejes: Nivel de Desarrollo del Subordinado, Misión visión & Valores, Normas Políticas & Procedimientos, Recursos, en donde sus ejes presentan valores menores a los 25 puntos.

Una caja geoméricamente estable y con niveles superiores a 30 – 35 puntos por eje, implica equilibrio y buen camino para llegar al mejoramiento continuo de las operaciones.

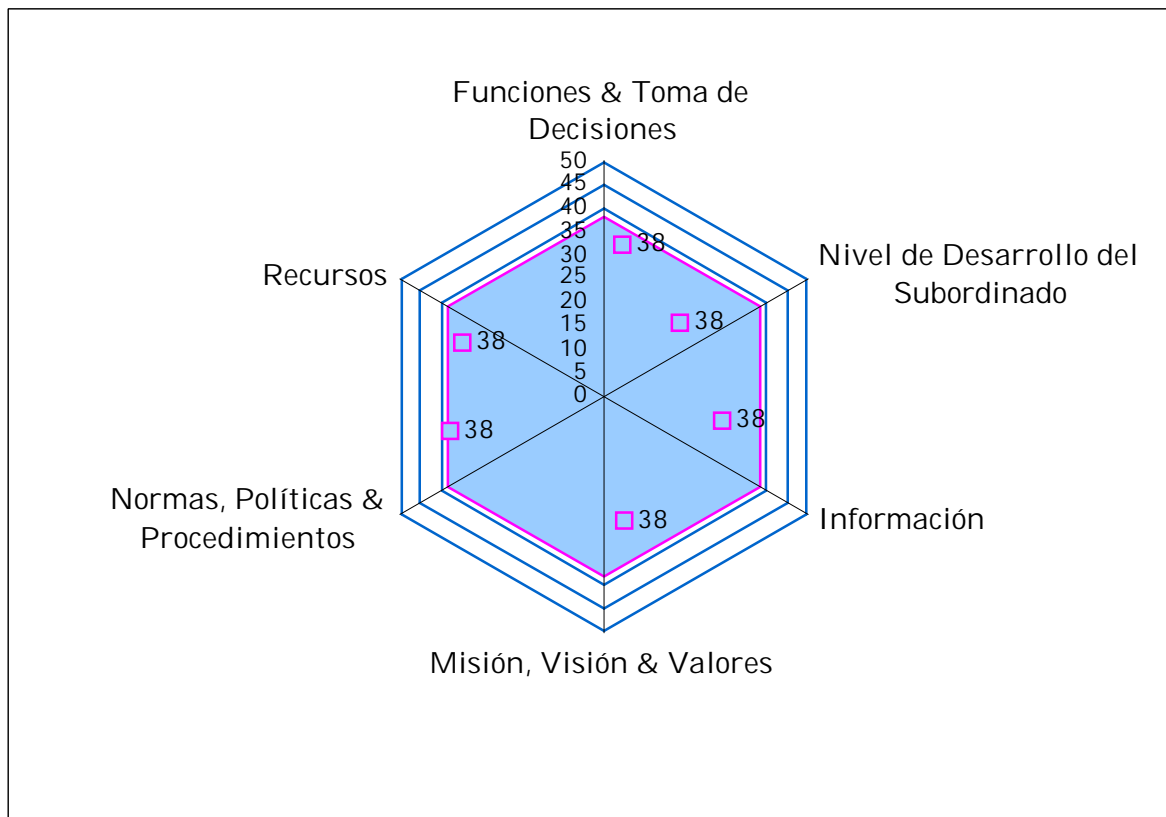


Figura 4.2 Caja simétrica y geoméricamente estable, con valor de 38 puntos en sus ejes, representa una organización en a punto de lograr el mejoramiento continuo de las operaciones.

En cambio, una caja simétrica y geoméricamente estable pero con valores inferiores a 25 puntos por eje implica equilibrio medio, en este caso, la organización labora a un tercio (1/3) de su potencialidad, pero se aprecia el firme propósito de alcanzar el 100% en el rendimiento de los recursos, información, coordinación y control de las operaciones.

Esto es el resultado de la experiencia surgida en anteriores investigaciones llevadas a cabo por el Profesor Tutor [18].

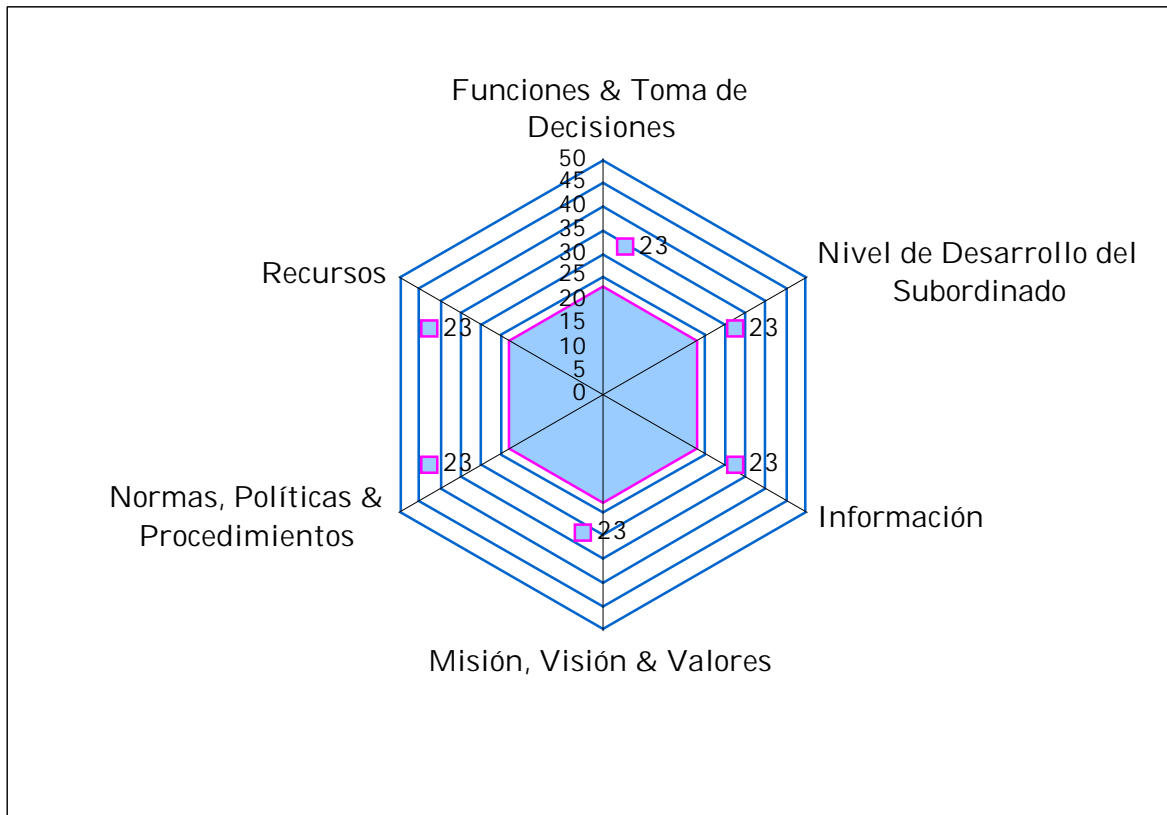


Figura 4.3 Caja simétrica y geoméricamente estable, con valor de 23 puntos en sus ejes, representa una organización que labora al 1/3 de su potencial, trabajando par alcanzar su 100%.

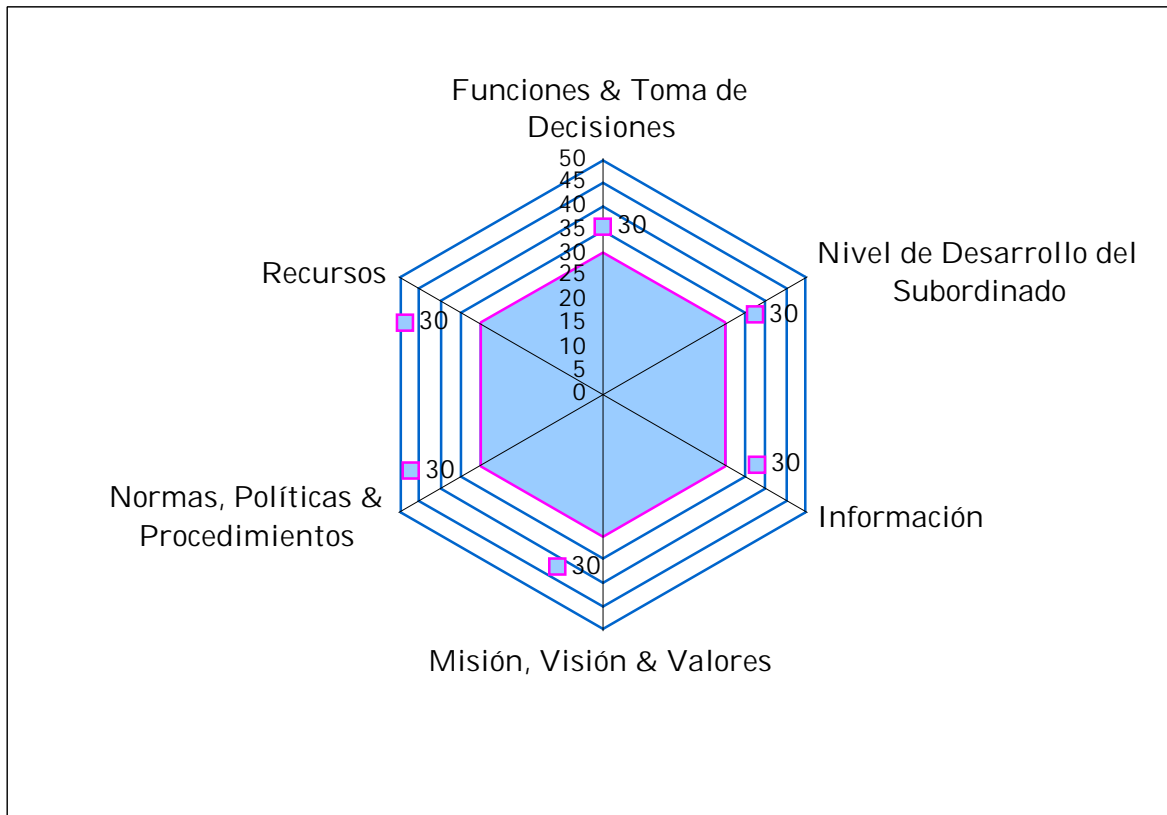


Figura 4.4 Caja simétrica, con valor de 30 puntos en todos los ejes, representa una organización con desempeño medio a bueno de sus operaciones.

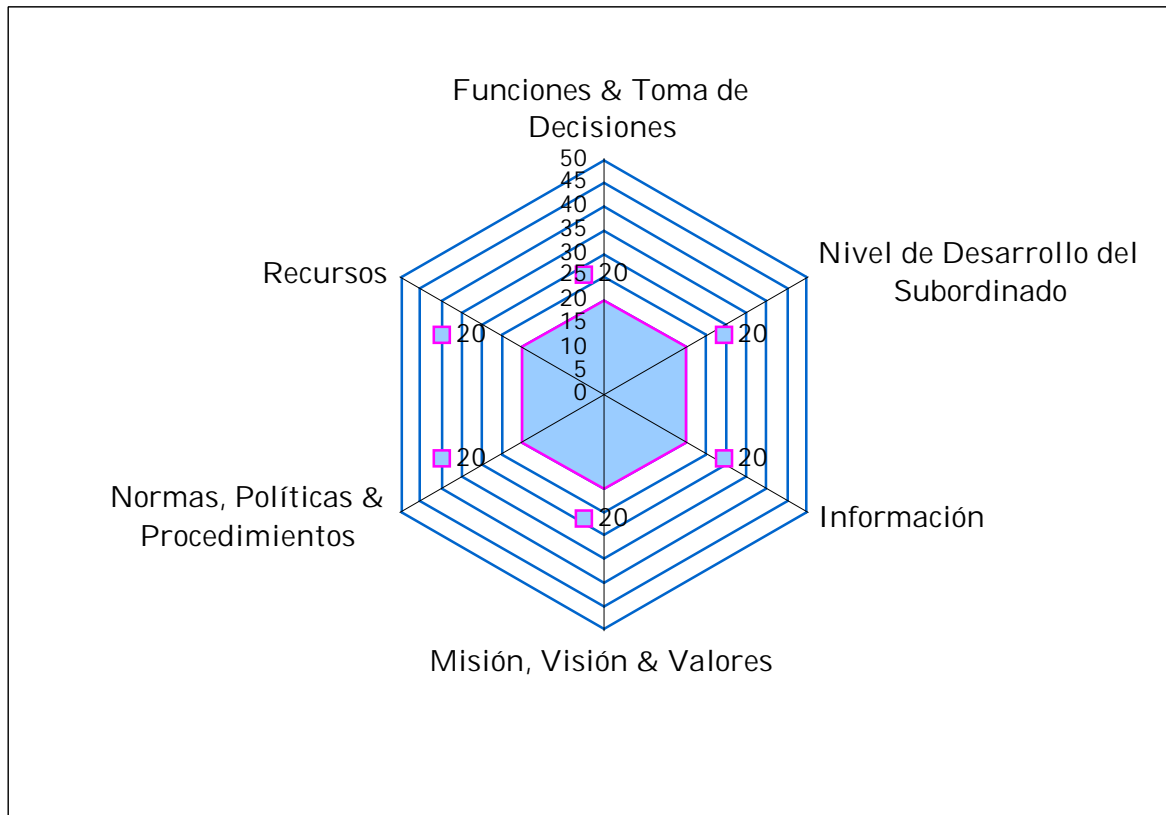


Figura 4.5 Caja simétrica, con valor de 20 puntos en todos sus ejes, representa una organización con equilibrio pero se están subutilizando las potencialidades del personal y de los recursos, es altamente probable y fácil su evolución para incrementar el valor de sus ejes [18].

4.3 Diagnóstico para el Departamento de Higiene y Seguridad Laboral (ULA). Resultados y Análisis.

Para obtener las cajas representativas de la situación actual del Departamento de Higiene y Seguridad Laboral de la Universidad de Los Andes, se procedió a realizar lo siguiente:

Se entregó la encuesta a los 4 integrantes del Departamento, a los que se les dio un tiempo determinado para llenarla. Luego se elaboró la tabla de relación de puntajes con cada categoría, obteniendo de esta manera el total de puntos para cada eje, esto se realizó para cada uno de los integrantes del departamento.

1. Obtener el promedio para cada eje, que resulta de la suma de los puntajes obtenidos por cada integrante en cada uno de los ejes y dividiéndolo entre la cantidad integrantes. Ejemplo:

$$\bar{X} = \frac{29 + 17 + 37 + 37}{4} = 30$$



El valor promedio obtenido es 30, para el eje Funciones & Toma de Decisiones, este mismo procedimiento se realizó para cada uno de los ejes restantes.

- Obtener el promedio \pm desviación estándar, que resulta de calcular la varianza estimada ($\hat{\gamma}$) que es la suma del puntaje obtenido por cada integrante en un eje específico menos el promedio en ese eje, eso elevado al cuadrado, luego dividido entre el total de integrantes menos 1; a ese resultado se le calcula la raíz cuadrada. Ejemplo:

$$\gamma^2 = \frac{(29 - \bar{X})^2 + (17 - \bar{X})^2 + (37 - \bar{X})^2 + (37 - \bar{X})^2}{n - 1}$$

En este caso como el promedio es 30, el resultado de la varianza es 89.3333, la raíz cuadrada es 9.4516, este valor representa la desviación estándar, por lo tanto el valor del eje es:

promedio + desviación estándar, 39

promedio – desviación estándar, 21

Así se realizó para obtener el valor de los ejes restantes.

Ejes	Promedio	Promedio + Desviación estándar	Promedio – Desviación estándar
Funciones & Toma de decisiones	30	39	21
Nivel de Desarrollo del Subordinado	27	44	10
Información	21	37	5
Misión, Visión & Valores	22	31	13
Normas, Políticas & Procedimientos	15	28	2
Recursos	9	17	1
Total	124	196	52

Tabla 4.3 Tabla de puntajes para realizar las cajas de medición, correspondientes a los dos métodos.

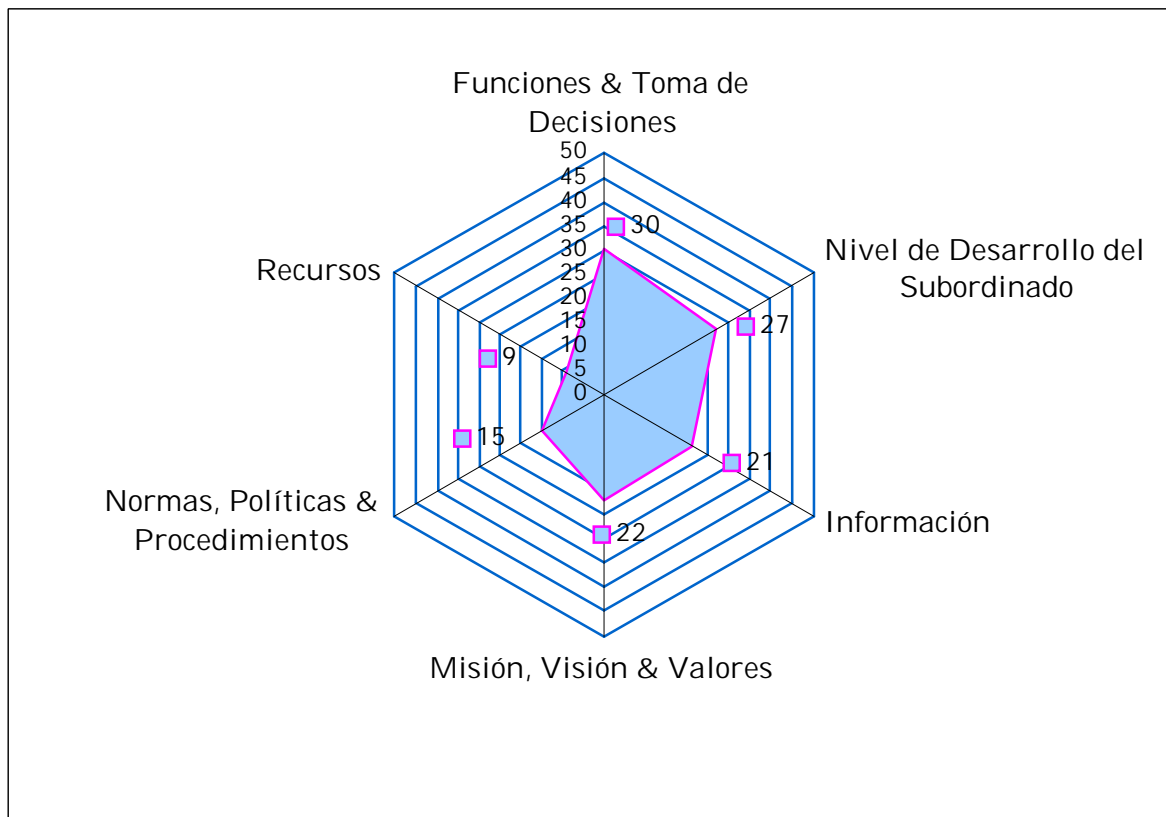


Figura 4.6 Caja de medición correspondiente al primer método, promedio de los puntajes para cada eje.

En la figura 4.6 se muestra una caja irregular simétricamente, con mayor desequilibrio en los ejes: Recursos y Normas, Políticas & Procedimientos, con valores muy bajos, los cuales hay que mejorar planteando una estrategia en el desarrollo de cumplimiento de normas y procedimientos y en la forma de obtener recursos.

Los ejes de Misión, Visión & Valores, Información y Nivel de Desarrollo del subordinado presentan valores cercanos a los 25 puntos, entre los 25 y 30 puntos es considerado el intervalo en el cual resulta con buenas condiciones las practicas realizadas, por lo tanto son ejes que hay que mejorar aunque presenten un equilibrio medio.

El eje de Funciones & Toma de Decisiones presenta un puntaje de 30 puntos, ese valor hay que mantenerlo para enfocarse luego en su incremento o mejora.

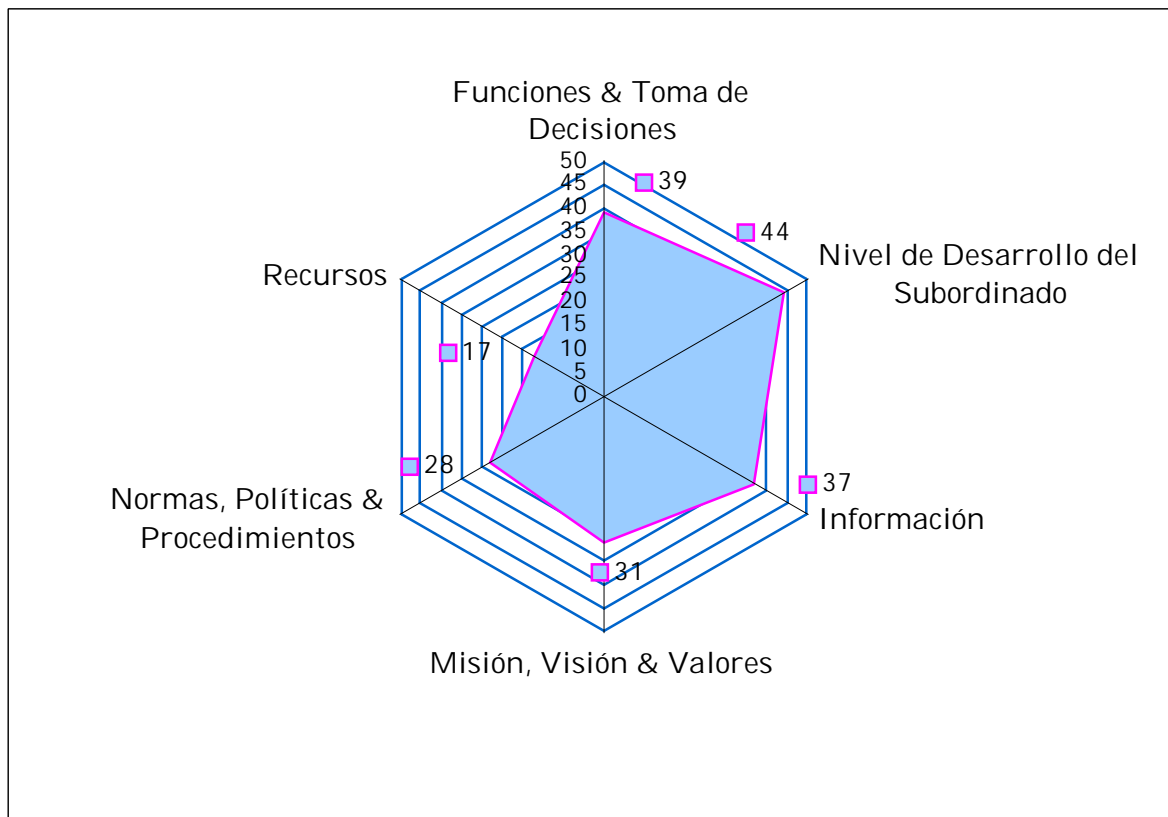


Figura 4.7 Caja de medición correspondiente al segundo método, promedio + desviación estándar para cada eje.

Se observa, en la figura 4.7, una caja irregular simétricamente, con mayor problema en el eje de los Recursos, ya que su valor se encuentra por debajo de los 20 puntos. El eje de Normas & Procedimientos se debe mejorar. Los demás ejes presentan puntajes de buen equilibrio que se deben mantener.

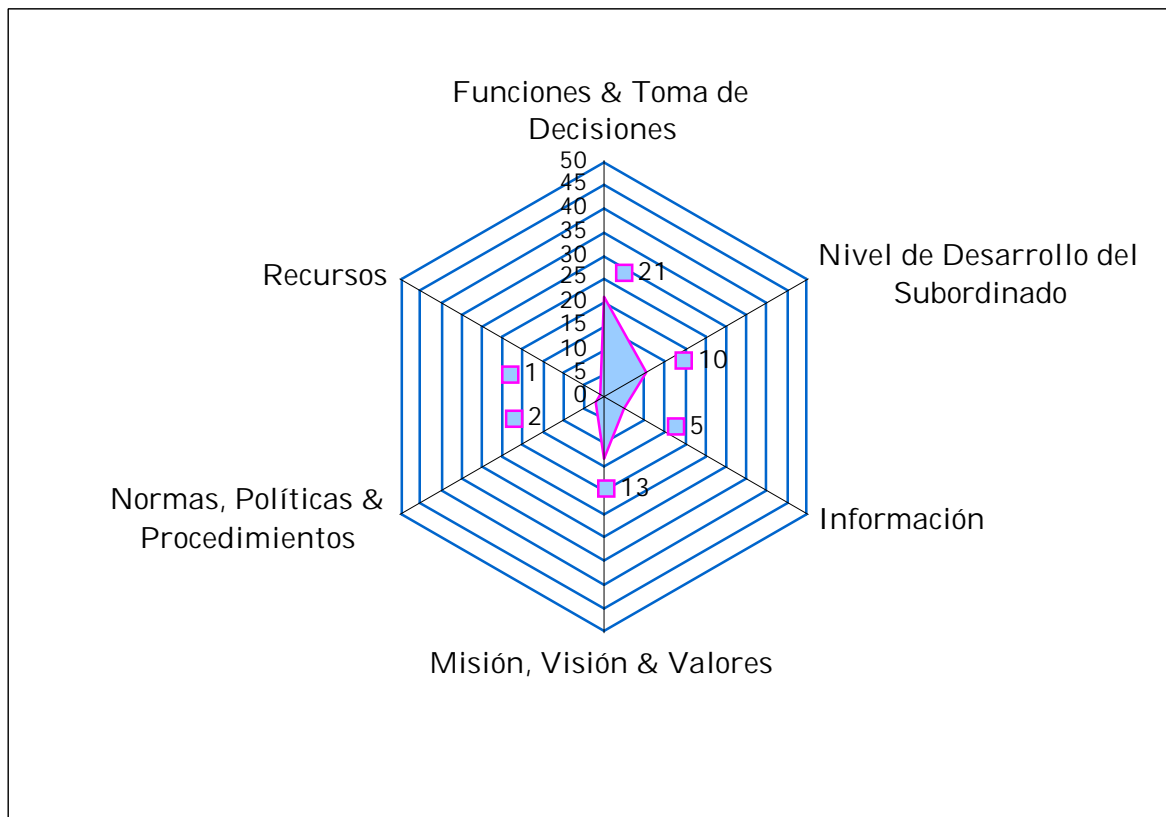


Figura 4.8 Caja de medición correspondiente al segundo método, promedio - desviación estándar para cada eje.

En la figura 4.8 se observa una caja totalmente irregular, desequilibrada en todos sus ejes, todos sus puntajes se encuentran por debajo de los 25 puntos. Los ejes con mayor problema son: Información, Normas & Procedimientos, Recursos, elementos importantes para el buen funcionamiento del Departamento. Se observa nuevamente lo que se sospechaba del análisis FODA y del "Empowerment", es decir, existen fallas considerables en cuanto a normas, funciones y procedimientos, autonomía presupuestaria y flujo de la información. Esta cuantificación da pie a la formulación a futuro de una estructura organizativa ordenada, orgánica y definida claramente por funciones y poder de ejecución. Esto ligado a las potencialidades de la LOPCYMAT y el carácter administrativo de una Dirección respaldará la propuesta de organigrama presentada en el capítulo V de esta investigación.



4.4 Diagnóstico organizativo del Departamento de Higiene y Seguridad Laboral, referido a la imagen externa interuniversitaria.

4.4.1 Marco teórico sobre encuestas de imagen institucional

Según FONDONORMA, cuando una información requerida por una empresa no está elaborada, es decir, no existe una fuente a donde ésta pueda dirigirse, tiene que buscarla ella misma.

Uno de los medios comúnmente utilizados para conseguir este fin, consiste en la realización de una encuesta.

Para la realización de las encuestas se suele elaborar un cuestionario preestablecido.

- § Utilizar un lenguaje sencillo: El lenguaje que se utilice en las preguntas debe ser tan sencillo como sea posible, a fin de que pueda ser perfectamente comprendido para todos los entrevistados. Debe evitarse la utilización de vocablos extranjeros y de aquellas expresiones que puedan inducir a error, teniendo siempre presente que el lenguaje a emplear tiene que realizarse desde el punto de vista de la persona a entrevistar y no del entrevistador.
- § Claridad en las preguntas: La falta de claridad en las preguntas puede inducir a los entrevistados a respuestas muy diferentes, lo que se traduciría en una información errónea.
- § Emplear los términos adecuados: Cuando una investigación se realiza a una población o muestra heterogénea, conviene siempre utilizar aquellas expresiones y términos que son comunes a toda la población, a fin de evitar confusiones y resultados inexactos.
- § Facilitar la memoria: Hay que tener siempre presente que cuanto más lejano está un suceso en el pasado, mayor es la dificultad de recordarlo con precisión. Para ello, las preguntas deben referirse siempre al pasado más inmediato, evitando al entrevistado tener que acudir a hacer un gran esfuerzo de memoria que, posiblemente, conduciría a grandes inexactitudes en las respuestas facilitadas.
- § Evitar la realización de cálculos: Las preguntas no deben obligar al entrevistado a realizar cálculos mentales, ni de ningún otro tipo, para dar su respuesta. La realización de estos cálculos puede originar grandes errores e imprecisiones, aparte de fatigar innecesariamente al entrevistado.
- § Evitar las preguntas que puedan implicar las respuestas: Las preguntas deben formularse de tal manera que no condicionen en ningún sentido la respuesta de las personas consultadas. En ocasiones determinadas, afirmaciones implícitas en las preguntas pueden condicionar fuertemente la respuesta.
- § Las preguntas deben ser lo más cortas posible: Las preguntas largas hacen perder al entrevistado el sentido de la propia pregunta, con lo que podría responder de cualquier manera.
- § Evitar las preguntas implícitas en otras: Las preguntas cuyas respuestas se derivan de otras no deben realizarse, a menos que se trate de comprobar la veracidad de ciertas respuestas, ya que alargan innecesariamente el cuestionario o evitan formular otras.



§ El orden de las preguntas no deba afectar a las respuestas: Ello implica una elevada neutralidad de las preguntas no sólo en sí mismas, sino entre sí, a fin de que no se presenten distorsiones por este motivo.

§ Emplear un orden lógico de las preguntas: Este orden debe venir marcado por la sencillez a la dificultad y por las preguntas de carácter general a las más específicas. Cuando se considere que ciertas preguntas pueden ser consideradas por algunas personas como embarazosas o íntimas, éstas deben ser formuladas hacia el final de la entrevista, planteándolas además de la forma menos embarazosa.

En general, las preguntas deben ordenarse por grupos homogéneos, procurando no plantear preguntas sobre temas muy diferentes. Cuando se presente este caso, será conveniente hacer un pequeño comentario al entrevistado para evitar su desorientación.

Otro aspecto importante en la realización de una encuesta, consiste en la manera de formular las preguntas que compondrán el cuestionario.

Existen tres tipos fundamentales de preguntas en función de la clase de información que queramos obtener:

ü Preguntas abiertas: Son aquellas que dejan a la persona interrogada la máxima libertad en cuanto a la forma y amplitud de la respuesta. Un ejemplo de una pregunta abierta sería la siguiente: ¿Cuáles son, a su juicio, las ventajas más notables de su televisor en color?

La principal ventaja de este tipo de preguntas reside en la poca influencia que se ejerce sobre las personas entrevistadas. Por el contrario, la homogeneidad y tabulación de las mismas es un proceso largo y complejo.

ü Preguntas cerradas: Son aquellas preguntas en las que existe un número limitado de respuestas para el entrevistado y todas las respuestas pueden ser posibles. Por ejemplo:

¿Tiene usted un televisor en color?

¿Cuál es la marca de su televisor en color?

La ventaja de este tipo de preguntas es su simplicidad en la elaboración, en la entrevista y en la tabulación posterior. Como relativo inconveniente sólo permite recoger informaciones simples, sin poder profundizar en comportamientos complejos, de opiniones y de actitudes.

ü Preguntas intermedias: Se entiende por preguntas intermedias aquellas que no tienen un número limitado de respuestas, aunque, en la práctica, las respuestas están orientadas de acuerdo con el planteamiento de la propia pregunta. Un ejemplo nos ayudará a comprender esto mucho mejor: Entre los motivos siguientes, ¿cuál es la razón principal que le lleva a comprar un determinado producto en un determinado establecimiento?

a) Por razones de precio.

b) Por la proximidad con su residencia.

c) Por la gran elección posible.

d) Porque le conocen personalmente.

e) Por otra razón.

La ventaja principal de este tipo de preguntas es su facilidad de tratamiento en relación con las preguntas abiertas y la amplitud de respuestas frente a las



cerradas. Su principal inconveniente es que corremos el riesgo de influir en las decisiones o respuestas de las personas entrevistadas.

Para finalizar, se puede decir que existen diferentes maneras de hacer encuestas:

- ü Encuestas postales: Se manda el cuestionario por correo con un cupón respuesta. Es barato, pero sólo admite preguntas simples y puede plantear problemas de interpretación.
- ü Encuestas telefónicas: Son relativamente baratas, pero admiten cuestionarios cortos, que no pueden apoyarse en soportes gráficos.
- ü Encuestas por entrevistador: Es el método más seguro y también el más costoso.

4.4.2 Instrumento de medición (Encuesta realizada):

La encuesta aplicada al personal APTO (Administrativo, Profesor, Técnico y Obrero) de la Universidad de Los Andes, se realizó utilizando los lineamientos especificados en el apartado anterior.

En una reunión con: la coordinadora del Departamento de Higiene y Seguridad Laboral Ing. Gloria Plaza, el Profesor tutor Dante Conti y el autor, se escogieron preguntas cerradas, con las cuales se desea medir el conocimiento o no del Departamento dentro del personal universitario, también preguntas abiertas con las que se pretende obtener la manera como el personal universitario desea que sean atendidas sus necesidades y también que expongan algunas de las necesidades en sus sitios de trabajo.

La encuesta fue realizada personalmente por el autor en las facultades y dependencias con mayor factor de riesgo laboral (facultad de: Ciencias, Farmacia y Bionálisis, Medicina, Odontología, Ingeniería, Ciencias Forestales y Ambientales, dependencias: Ingeniería y Mantenimiento , Talleres Gráficos, Consejo de Publicaciones, Herrería, Transporte), sin olvidar que los sitios de trabajo en las demás facultades también presentan riesgos, es decir se realizó mediante muestreo aleatorio estratificado. Se tomo una muestra representativa de 100 personas, que constituye el universo del personal APTO de la universidad. Es importante recalcar que la encuesta esta muy delimitada a solo 100 personas por motivos de tiempo y costo en la realización de este proyecto.



4.4.3 Conclusiones del Capítulo IV.

Pregunta número 1:

	Si	No
¿Considera usted que se le presta atención a la Higiene y Seguridad Laboral dentro de la Universidad de los Andes?	21	79

Tabla 4.4 Pregunta número 1

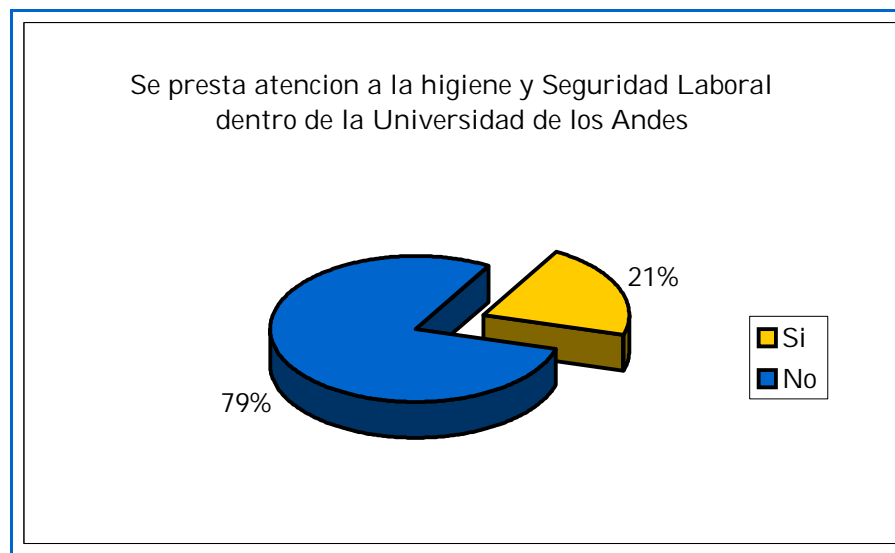


Figura 4.9 Pregunta número 1

En la figura 4.9, se observa, que el 79% del personal APTO de la Universidad encuestados, consideran que NO se le presta atención al tema de Higiene y Seguridad Laboral dentro de la Universidad.



Pregunta número 2:

	Si	No
¿Conoce el Departamento de Higiene y Seguridad Laboral?	32	68

Tabla 4.5 Pregunta número 2.

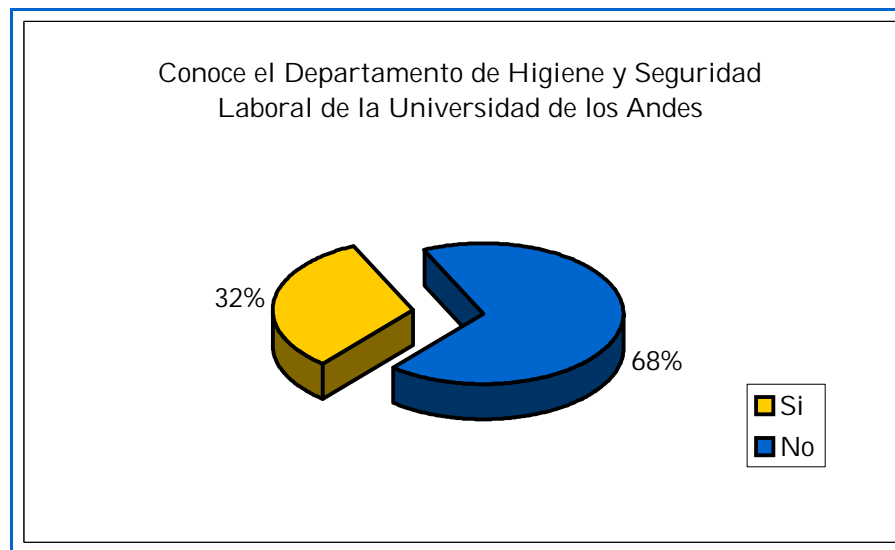


Figura 4.10 Pregunta número 2.

La figura 4.10 demuestra, que el 68% de la población encuestada NO conoce el Departamento de Higiene y Seguridad Laboral de la Universidad de Los Andes.



Pregunta número 2.1:

	Si	No
¿Ha realizado alguna solicitud a ese Departamento?	26	6

Tabla 4.6 Pregunta número 2.1.

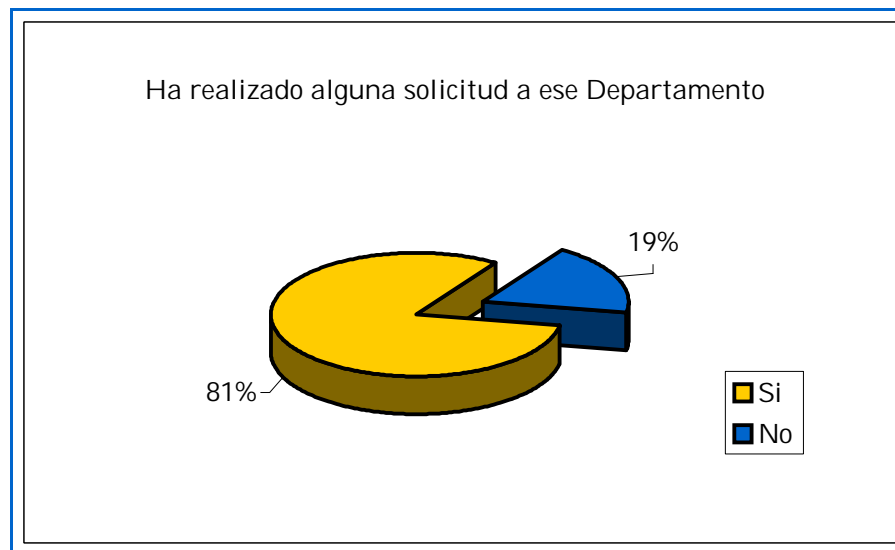


Figura 4.11 Pregunta número 2.1.

De la figura 4.11, se indica, que solo el 19% de las personas que conocen el Departamento de Higiene y Seguridad Laboral de la Universidad de Los Andes no han realizado una solicitud a ese Departamento.



Pregunta número 2.2:

	Si	No
¿Dieron respuesta a su solicitud?	13	13

Tabla 4.7 Pregunta número 2.2.

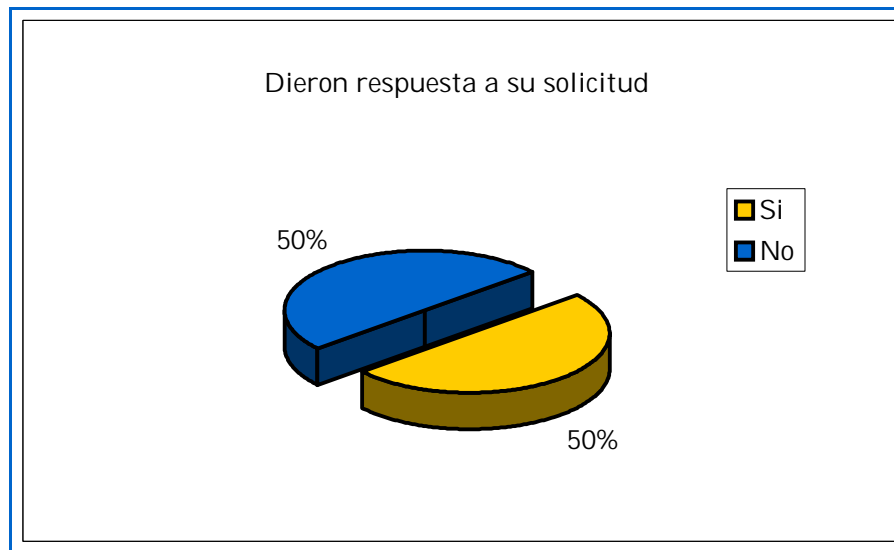


Figura 4.12 Pregunta número 2.2.

El Departamento de Higiene y Seguridad Laboral de la Universidad de Los Andes solo da respuesta al 50% de las solicitudes que recibe, este se demuestra en la figura 4.12.



Pregunta número 2.3:

	Inmediata	Oportuna	Tardía
¿Cómo fue la respuesta a su solicitud?	3	6	4

Tabla 4.8 Pregunta número 2.3.

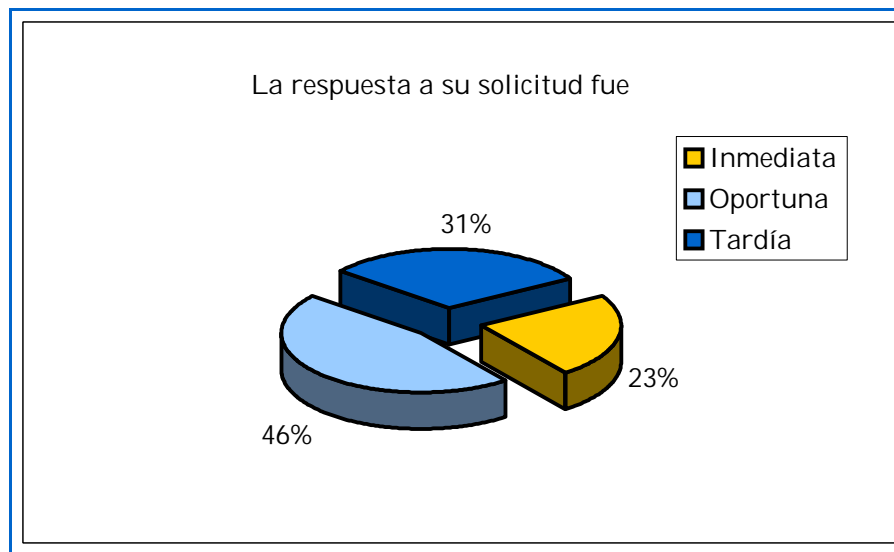


Figura 4.13 Pregunta número 2.3.

La respuesta a las solicitudes realizadas al Departamento de Higiene y Seguridad Laboral de la Universidad de Los Andes, se dan de forma OPORTUNA, así se observa en la figura 4.13.



Pregunta número 2.4:

	Si	No
¿Cumplió usted con las recomendaciones dadas por el Departamento?	13	0

Tabla 4.9 Pregunta número 2.4.

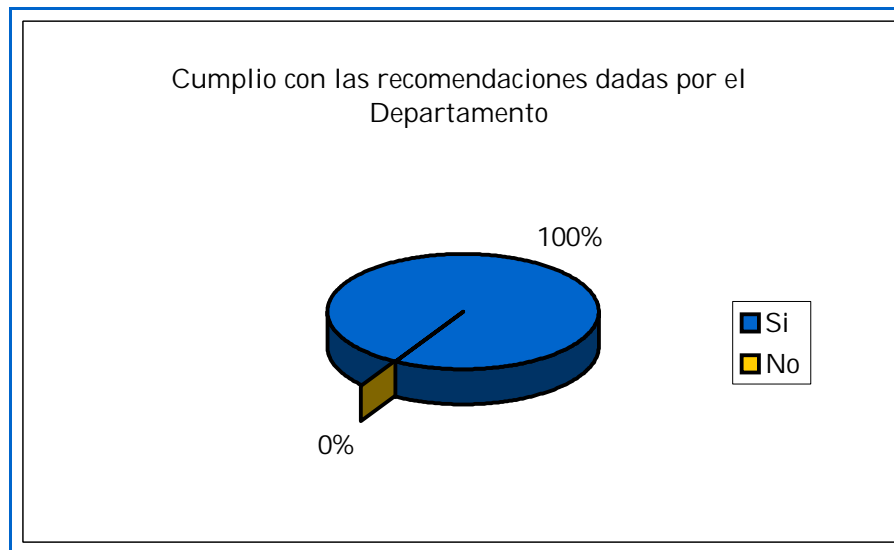


Figura 4.14 Pregunta número 2.4.

Se observa, en la figura 4.14, que el personal que a realizado solicitudes al Departamento de Higiene y Seguridad de la Universidad de Los Andes y han obtenido respuesta, han cumplido con las recomendaciones realizadas por dicho Departamento.



Pregunta número 3:

	No	Comité Farmacia	Comité Ciencias	Bomberos
¿Conoce otro organismo interno o externo que le aporte este servicio?	91	3	2	4

Tabla 4.10 Pregunta número 3.

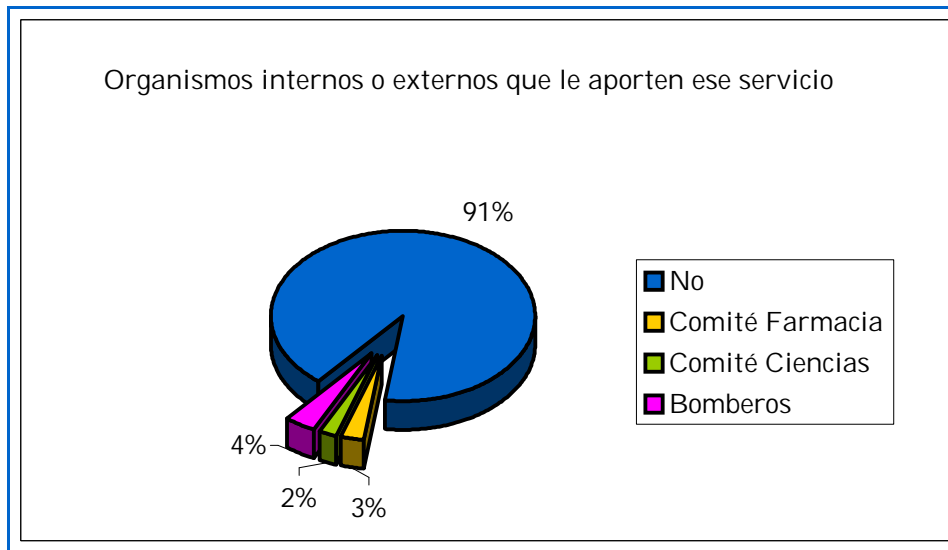


Figura 4.15 Pregunta número 3.

Solo el 9% del personal APTO encuestado, como se muestra en la figura 4.15, conocen otros organismos internos y externos como son: Comité de Higiene y Seguridad de la Facultad de Ciencias y la Facultad de Farmacia, los Bomberos Universitarios y del estado, que le pueden proporcionar el mismo servicio que ofrece el Departamento de Higiene y Seguridad de la Universidad de Los Andes.



Pregunta número 4:

	Si, por parte del personal anterior	No
¿Cuándo usted entro a trabajar en la Universidad de los Andes, recibió inducción de cómo realizar su trabajo de manera segura?	26	74

Tabla 4.11 Pregunta número 4.

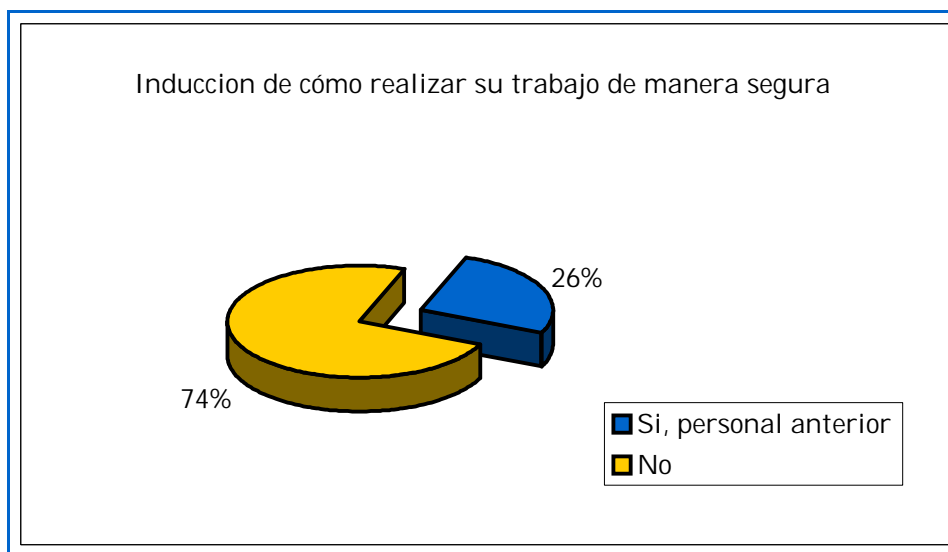


Figura 4.16 Pregunta número 4.

En la figura 4.16, se demuestra, que el personal APTO encuestado, no recibió ningún tipo de inducción por parte del Departamento de Higiene y Seguridad de la Universidad de Los Andes, solo el 26% recibió algunas indicaciones y por parte del personal que dejaba esa área de trabajo.



Pregunta número 5.1:

	Buenas	Regulares	Malas
¿Cómo son las condiciones de su laboratorio?	10	83	7

Tabla 4.12 Pregunta número 5.1.

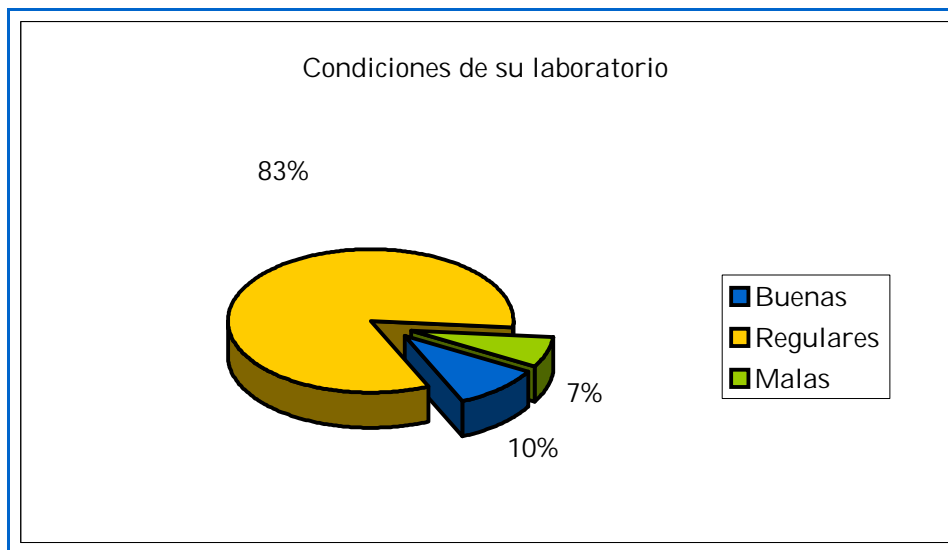


Figura 4.17 Pregunta número 5.1.

Para el 83% del personal APTO encuestado, las condiciones de sus laboratorios o sitios de trabajo cuentan con condiciones regulares de Higiene y Seguridad Laboral, solo el 10% consideran que las condiciones de su área de trabajo son buenas, esto es demostrado en la figura 4.17.



Pregunta número 5.2:

	Si	No
¿Existen algunas políticas o normativas por escrito en su puesto de trabajo, que le hagan saber las condiciones bajo las cuales trabaja?	32	68

Tabla 4.13 Pregunta número 5.2.

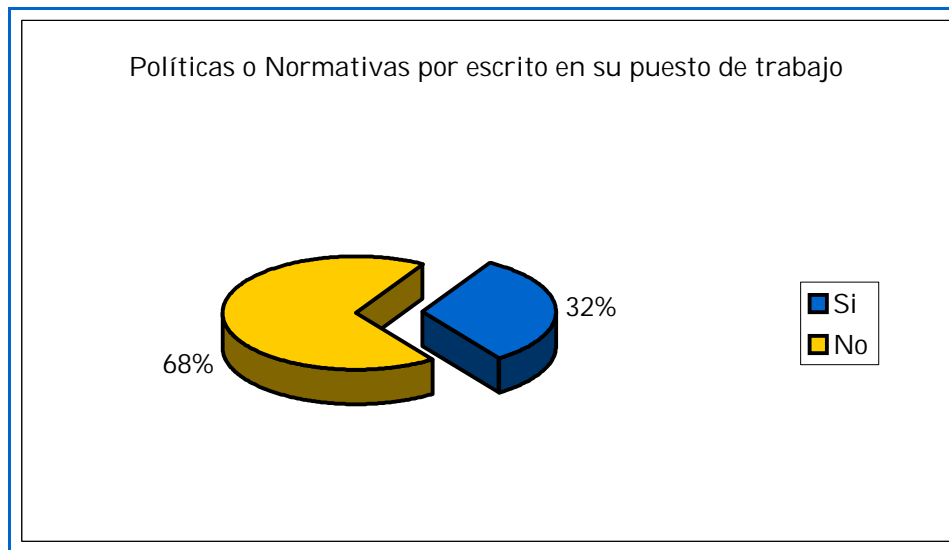


Figura 4.18 Pregunta número 5.2.

Se observa, en la figura 4.18, que el 32% del personal APTO, cuentan en sus puestos de trabajo con normativas o políticas por escrito que les hacen saber las condiciones bajo las cuales trabaja.



Pregunta número 6:

	Inspeccionar los sitios de trabajo	Exámenes médicos	Atender las necesidades de los sitios de trabajo	Dictar charlas, cursos	Hacer cumplir las normas de Higiene y Seguridad	Entregar equipos de protección personal necesarios	Darse a conocer dentro de la universidad
¿Qué recomendaciones daría al Departamento de Higiene y Seguridad Laboral	44	8	15	35	16	10	25

Tabla 4.14 Pregunta número 6.

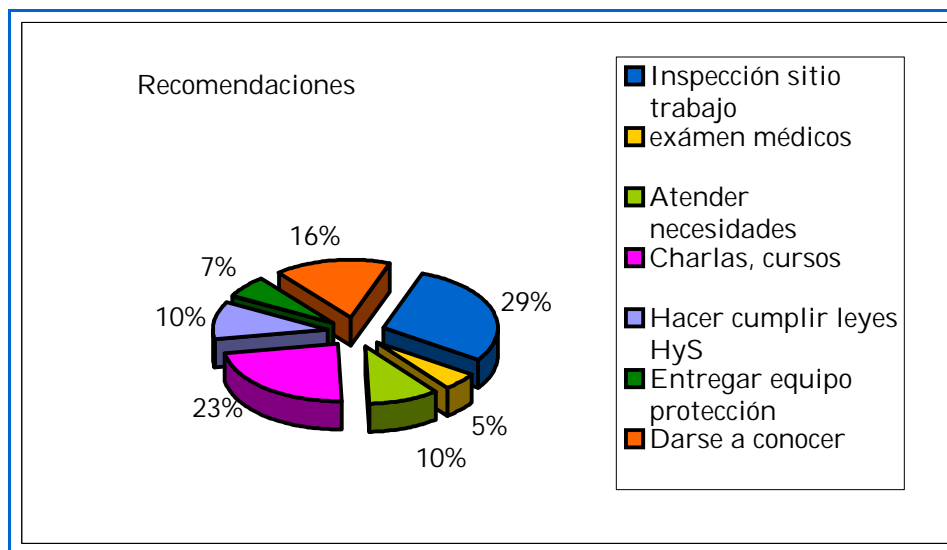


Figura 4.19 Pregunta número 6.

Dentro de las recomendaciones proporcionadas por el personal APTO encuestado, se observa, en la figura 4.19, lo que ellos consideran como más importante: las inspecciones a los sitios de trabajo, seguido de recibir charlas y cursos relacionados con el tema de Higiene y Seguridad y de tercer lugar que se den a conocer dentro de la Universidad.



Capítulo V

Propuesta organizativa final para la creación de la Dirección de Seguridad y Salud Laboral de la Universidad de Los Andes



5.1 Preliminares.

Este capítulo muestra una propuesta de estructura organizativa ideada en gran medida por los resultados obtenidos del diagnóstico mostrado en los capítulos anteriores. El organigrama presentado se sustenta además en la legislación vigente sobre Seguridad Laboral en Venezuela y es el fruto del consenso del autor con los asesores y expertos, utilizando para ello la evaluación Delphi y teniendo como punto de partida algunas propuestas iniciales ya presentadas para solventar la problemática del Departamento de Higiene y Seguridad Laboral de la Universidad de Los Andes.

En una primera parte, se abordan las nociones teóricas utilizadas, seguidamente se hace la descripción resumida de las propuestas que sirven de antecedentes, y finalmente, se presenta el organigrama para la sustitución del mencionado departamento por la creación de la “Dirección de Seguridad y Salud Laboral”.

5.2 Nociones Teóricas.

Efectividad de la Organización.

Los criterios para evaluar la efectividad de la organización, (además del logro de los objetivos) según Stephen Robbins [6]:

1. La evaluación del proceso interno se concentra en la “salud” de la organización tales como la satisfacción de los empleados, los niveles de conflicto, la coordinación de actividades departamentales y la eficiencia en la producción. Según este enfoque, una organización no saludable no puede ser calificada como efectiva, sin importar la rentabilidad.
2. La evaluación de los sistemas de recursos toma en cuenta si una organización puede adquirir los recursos que necesita para sobrevivir y prosperar.
3. La evaluación estratégica de grupos observa grupos dentro y fuera de la organización que tiene un interés en ésta, tales como clientes, accionistas, la comunidad, los acreedores, proveedores y empleados. De acuerdo con este enfoque, una organización es efectiva cuando ha satisfecho a estos grupos.

Administración del cambio mediante el desarrollo organizacional.

Según Robbins [6] el desarrollo organizacional corresponde a los cambios sistemáticos y planificados. El desarrollo organizacional es un término usado para abarcar un conjunto de técnicas o intervenciones de cambio, desde modificaciones a la estructura y los sistemas de toda la empresa hasta sesiones de psicología social con grupos e individuos, que se inician como respuesta a los cambios en el medio externo y que pretenden mejorar la eficacia de la empresa y el bienestar de los empleados.

Intervenciones estructurales del desarrollo organizacional para promover los cambios: insisten en hacer a las empresas más orgánicas e igualitarias. Incluye una reorganización estructural sustancial, la introducción de nuevos sistemas de recompensas y los esfuerzos por cambiar la cultura de la empresa.

- ü Reorganización estructural: las tendencias recientes indican que las estructuras se están haciendo horizontales, más descentralizadas y más orgánicas. Los agentes de cambio favorecen a las organizaciones horizontales al menos por tres razones:



- Aportan beneficios económicos al ampliar el control y recortar los niveles verticales, la organización reduce los costos administrativos ya que hay menos gerentes
- Menos niveles verticales mejoran la comunicación
- El mayor tramo de control habitualmente concede a los empleados mayor autonomía, puesto que los gerentes no pueden supervisar tan de cerca de sus subordinados

La toma descentralizada de decisiones da a los empleados de nivel inferior mayor control sobre su trabajo.

Los agentes de cambio están tratando de que las organizaciones sean menos burocráticas, de modo que respondan más rápido a los cambios en el entorno

Los agentes de cambio del desarrollo organizacional defienden la participación activa de los empleados en el proceso de reorganización.

- ü Nuevos sistemas de recompensa: los agentes de cambio del desarrollo organizacional se han dedicado activamente a establecer y poner en práctica los programas de "pago por desempeño", aunque estos planes de primas individuales son más comunes, los preferibles son los planes que destaquen el desempeño grupal y organizacional con el fin de facilitar el trabajo en equipo y la cooperación.

- ü El cambio de la cultura organizacional: introducir nuevos valores culturales que aboguen por menos control gerencial, mayor tolerancia a los riesgos y los conflictos y por abrir canales de comunicación.

El acento se ha desplazado hacia culturas organizacionales más flexibles, más sensibles y más concentradas en las necesidades del cliente, el servicio y la calidad.

Las acciones que están haciendo las empresas que emprendieron esta técnica son: reorganizan, reemplazan y reasignan a la gente en puestos estratégicos, cambian sus sistemas de recompensas, crean nuevas anécdotas, símbolos y ritos y modifican sus procesos de selección y socialización para controlar y respaldar individuos que se adhieren a los nuevos valores.



Diseños mecánicos y orgánicos:

Según Robbins [6] y Cunningham [5], un diseño mecánico y orgánico se puede comparar según la tabla 5.1.

Diseño mecánico	Diseño orgánico
Ve la organización como una máquina compleja y bien lubricada.	Ve la organización como un ser viviente: "siente" los cambios ambientales, "reacciona" ante ellos, muestra preocupación por la salud de sus partes, entre otros.
Es sinónimo de burocracia o exceso de trámites y procesos.	Se parece mucho a la organización sin fronteras.
Los trabajos se dividen en pequeñas partes y cada trabajador hace una parte del trabajo total.	A los trabajadores se les da una variedad de tareas. Cada uno hace un trabajo grande.
Se especifica con claridad las actividades de cada trabajador.	Las responsabilidades son flexibles. Pueden cambiar con rapidez, según lo exija la situación.
Las comunicaciones y otras interacciones entre empleados fluyen solo entre sus superiores y subordinados inmediatos, de acuerdo a la jerarquía.	Hay interacción libre hacia arriba, abajo y a lo largo de la organización.
Se espera que los trabajadores le den su lealtad primordial a las empresas para las que trabajan.	Se espera que los trabajadores sean primordialmente leales a sus profesiones. Tienden a identificarse más con la profesión que con las empresas para las que trabajan.
La jerarquía de la organización coordina las acciones.	Se usa la experiencia, más que la autoridad formal, para coordinar.
Se hace hincapié en la obediencia pronta y sin cuestionamiento a las reglas.	Se hace hincapié en hacer correctamente el trabajo. Las reglas son manera de hacer el trabajo, más que un fin.
Poca participación de los miembros de nivel inferior en la toma de decisiones.	Mucha participación de los miembros de nivel inferior en la toma de decisiones.

Tabla 5.1 Características del diseño mecánico y del diseño orgánico.

5.3 Propuestas organizativas para el Departamento de Higiene y Seguridad Laboral de la Universidad de Los Andes

Primera propuesta.

La estructura organizativa planteada por la Lic. Zoraida León de Rivero es la siguiente:



Oficina de Educación Higiene y Seguridad de la Universidad de Los Andes, Unidad adscrita al Vicerrectorado Administrativo, encargada de ejecutar la política de Higiene y seguridad Laboral de la Universidad de Los Andes, conformada por:

- ü Una Coordinación
- ü Un área de Asistencia Medico Laboral
- ü Un área de Inspección
- ü Un área de Investigación
- ü Un área de Adiestramiento



Figura 5.1 Estructura organizativa de la Oficina de Educación Higiene y Seguridad de la Universidad de Los Andes.

Misión de la Oficina:

Propiciarle al Personal que labora y a la población que atiende la Universidad de Los Andes condiciones de Higiene y seguridad Laboral apropiadas en los diferentes ambientes universitarios, a través de una oportuna y adecuada atención preventiva y de control de riesgos, en apoyo al cumplimiento de los objetivos institucionales de docencia, investigación, extensión y materialización de la política de asistencia laboral y social a los trabajadores.

Objetivos Generales de la Oficina de Educación Higiene y Seguridad Laboral:

Identificar, evaluar y controlar los riesgos laborales, así como también atender la salud de los trabajadores desde el punto de vista ocupacional mediante la vigilancia, control de las condiciones de trabajo y la salud del trabajador para coadyugar al logro



de la materialización de la política Institucional en materia de Higiene y Seguridad Laboral.

Especificación de las Áreas que conforman la Oficina:

- ü Área de Investigación: Realizar las investigaciones a que diere lugar cualquier situación de inseguridad o riesgo presente en los sitios de trabajo.
- ü Área de Adiestramiento: Realizar las actividades de adiestramiento dirigido a los trabajadores, sobre Higiene y Seguridad, primeros auxilios, contingencias, equipos de protección, riesgos ambientales y riesgos según la labor que desempeñan.
- ü Área de Asistencia Médico Laboral: Conocer, promover, mantener y de ser necesario restaurar al más alto grado la salud de los trabajadores universitarios
- ü Área de Inspección: Efectuar las inspecciones necesarias en las diferentes dependencias, para identificar las condiciones del medio ambiente de trabajo y los riesgos presentes en ellas

Recursos necesarios:

- o Un Coordinador
- o Médico especialista en Medicina del Trabajo
- o Ingeniero con Especialidad en Seguridad Industrial
- o Enfermera Ocupacional
- o Técnico Superior en Higiene y Seguridad
- o Oficinista
- o Auxiliar en Misceláneas
- o Recursos Físicos
- o Vehículo
- o Espacio Físico

Segunda Propuesta.

La estructura organizativa planteada por la Ing. Gloria Plaza en su proyecto de grado del Postgrado de Especialización en Ingeniería de Ambiente, Higiene y Seguridad es la siguiente:

Se considera que para el cabal cumplimiento y logro de la misión, la visión y objetivos a desarrollar, el actual departamento adscrito a la Dirección de Personal, debe tener otra jerarquía de adscripción, como lo es la Coordinación del Rectorado y el Departamento pasar a ser una Dirección de Higiene y Seguridad Laboral de la Universidad de Los Andes.

Los elementos que aportan apoyo para cambiar de jerarquía son los siguientes:

- § La dirección requiere de intercambio casi horizontal con los representantes de las autoridades de cada Facultad, Servicio o Dependencia de la Universidad de Los Andes, el Comité y los Sub-Comités de Higiene y Seguridad Laboral
- § La dirección requiere la interacción con diversas estructuras administrativas de la Universidad (Servicios Generales, Ingeniería y Mantenimiento, PLANDES, PAC, entre otros) a fin de implementar y poner en marcha sistemas de control de los agentes de riesgo



- § Las normas COVENIN, recomienda la ubicación del Órgano de Seguridad Laboral en un espacio tal del organigrama de la empresa que le permita un flujo directo con los entes que deben estar involucrados en la resolución de problemas.

Definición de la Dirección de Higiene, Seguridad y Protección Ambiental:

Es una dirección adscrita a la Coordinación del Rectorado, responsable del diseño y ejecución de las Políticas de la Universidad en materia de Higiene, Seguridad Laboral y Protección Ambiental, mediante el establecimiento, seguimiento y actualización de planes y programas, que permitan lograr los objetivos, propuestos en esta importante materia.

La Organización corresponde a un híbrido respecto a la clasificación planteada por Roland Blake, la Dirección de Higiene, Seguridad Laboral y Protección Ambiental (Organización de Director), que cumple sus funciones con el apoyo del Comité de Higiene y Seguridad Laboral (Organización de Comisiones), estipulado por la LOPCYMAT. Es un nuevo tipo de organización, donde se complementan las ventajas de ambas, para lograr de manera más efectiva, el cumplimiento de los objetivos.

Estructura organizacional de la Dirección de Higiene, Seguridad Laboral y Protección Ambiental de la Universidad de Los Andes.

La estructura está conformada por:

ü Consejo Asesor

ü Dirección

ü Dos departamentos:

§ Departamento de Planificación y Gestión: este departamento esta centralizado en la sede principal de la Universidad (Mérida), con la finalidad de unificar criterios en toda la Institución; este se subdivide a la vez en dos Áreas

o Área de Capacitación

o Área de Normalización y Estadística

§ Departamento de Asesoría Técnica: existen tres departamentos ubicados en: Mérida, Táchira y Trujillo, los cuales se subdividen a la vez en tres Áreas: Higiene laboral, Seguridad Industrial y Ambiente

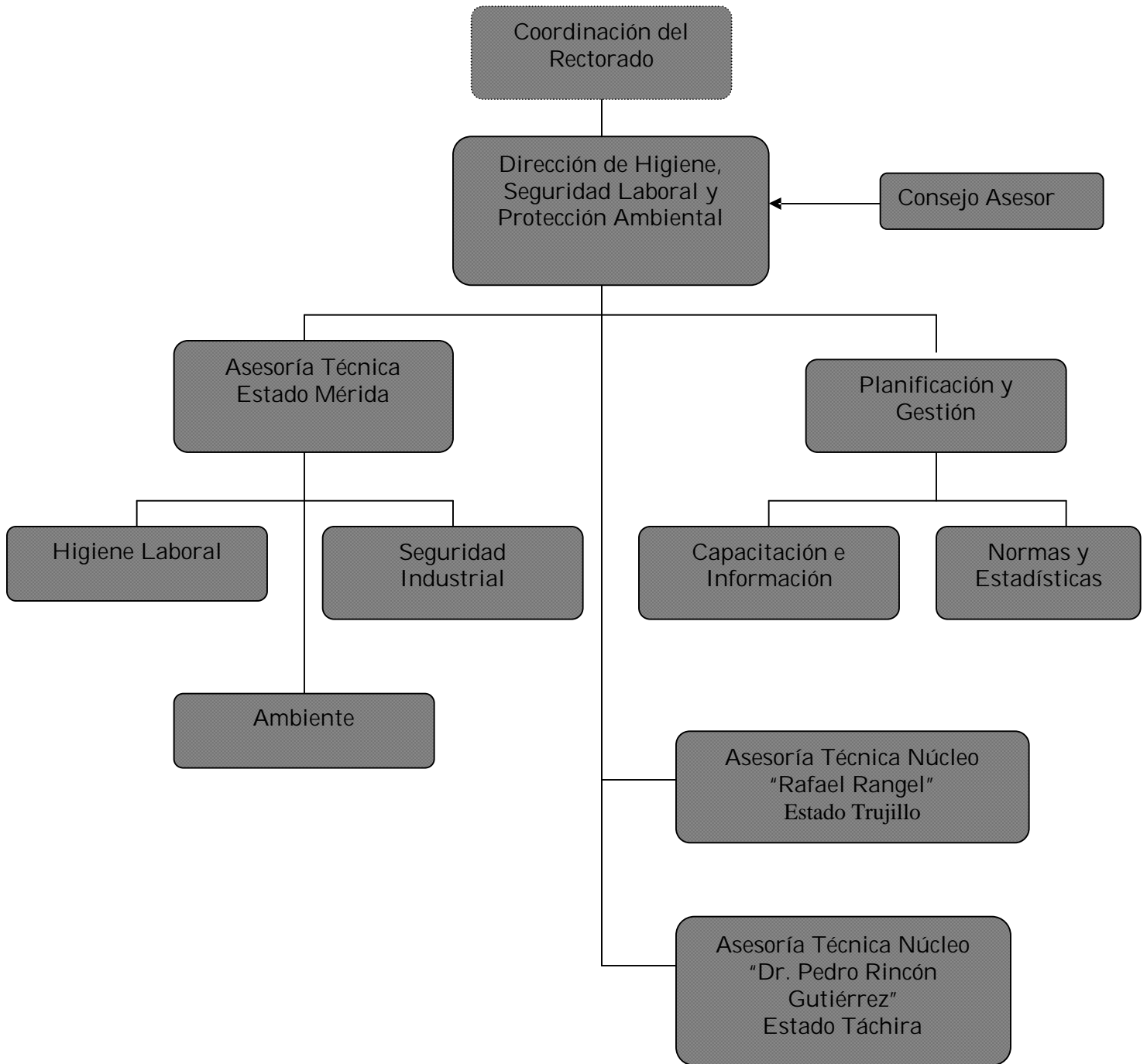


Figura 5.2 Estructura organizativa de la Dirección de Higiene, Seguridad Laboral y Protección Ambiental.



Misión de la Dirección de Higiene, Seguridad Laboral y Protección Ambiental:

Proveer asesoría y apoyo técnico, en materia de Higiene Laboral, Seguridad Industrial y Protección Ambiental, a todos los niveles de Dirección y Operación de la Universidad de Los Andes, bajo criterios de excelencia y Productividad.

Objetivo de la Dirección de Higiene, Seguridad Laboral y Protección Ambiental:

Estudiar sistemáticamente las condiciones de trabajo, en todas las Dependencias de la Universidad de Los Andes, para diagnosticar los agentes de riesgo de accidentes ocupacionales y al ambiente y emitir las recomendaciones administrativas y técnicas pertinentes, para informar y educar al personal, en todos los niveles de la Institución en la materia, que conduzca al control de los mismos y a la prevención de accidentes, enfermedades ocupacionales e impactos ambientales negativos.

Especificación de los componentes que forman la estructura organizativa de la Dirección de Higiene, Seguridad Laboral y Protección Ambiental:

- Consejo Asesor: Es la máxima autoridad de la Dirección de Higiene, Seguridad Laboral y Protección Ambiental, está conformado por el Director de la misma, el Coordinador de la Comisión de Ambiente, el Coordinador de la Comisión de Salud, el jefe de CIULAMYDE, el Coordinador del Postgrado EIAHS, el Coordinador de Postgrado de Ambiente, un representante de la Consultaría Jurídica de la Universidad, el Comandante del Cuerpo de Bomberos Universitarios, más los Directores de: Ingeniería y Mantenimiento, PLANDES y CAMOULA.
- Dirección: Su objetivo principal es dirigir las actividades de Seguridad Industrial, Higiene Laboral y Protección Ambiental, estableciendo las políticas, desarrollando planes y programas, supervisando la ejecución de los procesos técnicos-administrativos que conforman el área, a fin de garantizar la eficacia y la eficiencia de las operaciones de prevención de accidentes y / o enfermedades ocupacionales en el ámbito de la Institución, así como acciones que permitan minimizar los impactos negativos al ambiente, de acuerdo a las disposiciones y principios emanadas por los entes reguladores de la materia.
- Departamento de Planificación y Gestión: su objetivo primordial es establecer los lineamientos en cuanto a reglas, normas y procedimientos en materia de higiene ocupacional, seguridad industrial y protección ambiental, considerando estadísticas generales y propias de la gestión desarrollada; así mismo, diseñar, analizar y desarrollar proyectos de investigación, capacitar al trabajador en la materia, desde el nivel más alto de la Dirección hasta el obrero, por medio de instrucciones e información, a fin de prevenir, corregir y minimizar los riesgos de accidentes, enfermedades ocupacionales e impactos ambientales negativos.
- Área de Normas y Estadísticas: procesar y analizar la información recabada en las inspecciones, que permitan evaluar la situación de la Institución con respecto a períodos anteriores; así como normar y procedimentar las actividades relacionadas con higiene ocupacional, seguridad industrial y protección ambiental.
- Área de Capacitación e Información: Diseñar y ejecutar acciones dirigidas a instruir, motivar e informar a los trabajadores en materia de higiene ocupacional, seguridad industrial y protección ambiental.



- Departamento de Asesoría Técnica: su objetivo principal es el de velar por el cumplimiento de las reglas, normas y procedimientos de Higiene Laboral, Seguridad Industrial y Protección Ambiental, realizando inspecciones para identificar las condiciones de trabajo evaluando y proponiendo medidas de control de agentes de riesgo e investigando accidentes y / o enfermedades ocupacionales, a fin de garantizar la salud y seguridad del personal en general, y la minimización de impactos ambientales negativos.
- Área de Higiene Ocupacional: Dirigida principalmente a prevenir la afección de la salud de los trabajadores, por exposición a agentes de riesgo ocupacionales; físicos, químicos, biológicos, disergonómicos y a daños psicosociales, presentes en las actividades propias de la Institución.
- Área de Seguridad Industrial: dirigida principalmente hacia la protección de la integridad física del trabajador, instalaciones y equipos, investigando las causas que originan los accidentes para emitir recomendaciones que permitan minimizar la reincidencia de los mismos.
- Área de Ambiente: Promover y realizar estudios dirigidos a prevenir afecciones y /o daños al ambiente, que define el entorno de las operaciones.

Tercera Propuesta.

La siguiente estructura organizativa presenta la unión de varias estructuras administrativas que de una u otra manera han asumido la responsabilidad en el área de seguridad integral tales como:

- § Sección de Vigilancia
- § Departamento de Higiene y Seguridad Laboral
- § Cuerpo de Bomberos Universitarios

La unión de éstas estructuras administrativas se dará como una Dirección de Seguridad Integral, adscrito al Vicerrectorado Administrativo

La Dirección de Seguridad Integral de la Universidad de Los Andes, estaría conformada por cuatro departamentos:

- § Departamento de Higiene y Seguridad Laboral: Identificar, evaluar y controlar los riesgos laborales, así como también atender la salud de los trabajadores desde el punto de vista ocupacional, mediante la vigilancia de las condiciones de trabajo.
- § Departamento de Servicio Médico Ocupacional: Conocer, promover y mantener el más alto grado de salud de los trabajadores de la Institución
- § Departamento de Protección Interna: Velará por la protección, control y conservación del patrimonio universitario y por la seguridad interna de la Universidad de Los Andes.
- § Bomberos Universitarios: Velar por la seguridad, efectuar labores de prevención de incendios, atención de siniestros y atención de cualquier emergencia.

Misión de la Dirección de Seguridad Integral.

Proteger la integridad de los trabajadores universitarios, instalaciones, equipos y medio ambiente, a través de políticas, programas, proyectos, normas y procedimientos.



Asesorar autoridades, trabajadores y gremios en el área y prestar servicios de extensión.

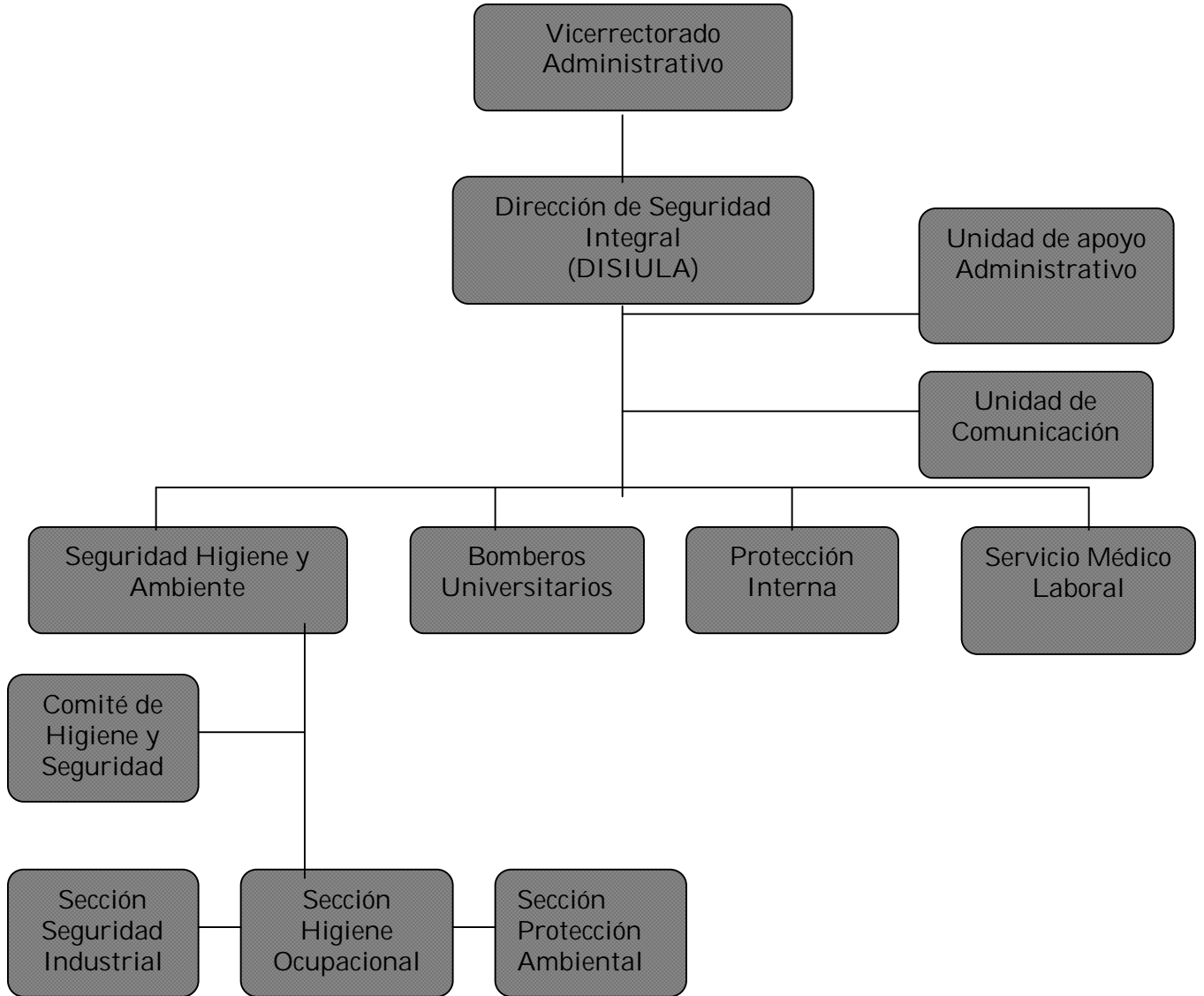


Figura 5.3 Estructura organizativa de la Dirección de Seguridad Integral (DISIULA)



5.4 Propuesta de este proyecto: DIRECCION DE SEGURIDAD Y SALUD LABORAL.

Conceptualización de la Propuesta.

Un sistema es un conjunto de elementos interconectados que mantiene relación, de forma directa o indirecta, con el entorno o medio externo. Por su parte, cada sistema se puede dividir en sistemas menores. Los sistemas así obtenidos se reconocen como subsistemas o sistema de orden inferior

Si se considera la Universidad como un conjunto de elementos (Docencia, Investigación, Extensión, Administración, Finanzas, Dirección, etc.) que se relacionan unos con otros y todos se encuentran en contacto con el entorno (Comunidad, Convenios Inter-Institucionales, Gobierno, entre otros), donde encuentra sus factores para operar (Capital, Mano de obra, Formación Académica, Tecnologías, Materia Prima) y genera personal capacitado, que se incorpora a la productividad del país y en algunos casos trasciende las fronteras, entonces la Universidad de Los Andes es un sistema.

Como sistema, la elección de su estructura debe resolver dos problemas fundamentales: la diferenciación de los diversos elementos que la componente y su integración como un todo.

En un sistema se distinguen tres estructuras: organizativa, funcional y de tipo social. La estructura es aquello que mantiene conjugado lo fundamental de un sistema, es su factor de estabilidad. Por tanto, todo sistema es atacado por datos externos o variable de entrada y la acción sobre éstos corresponden a las variables de salida.

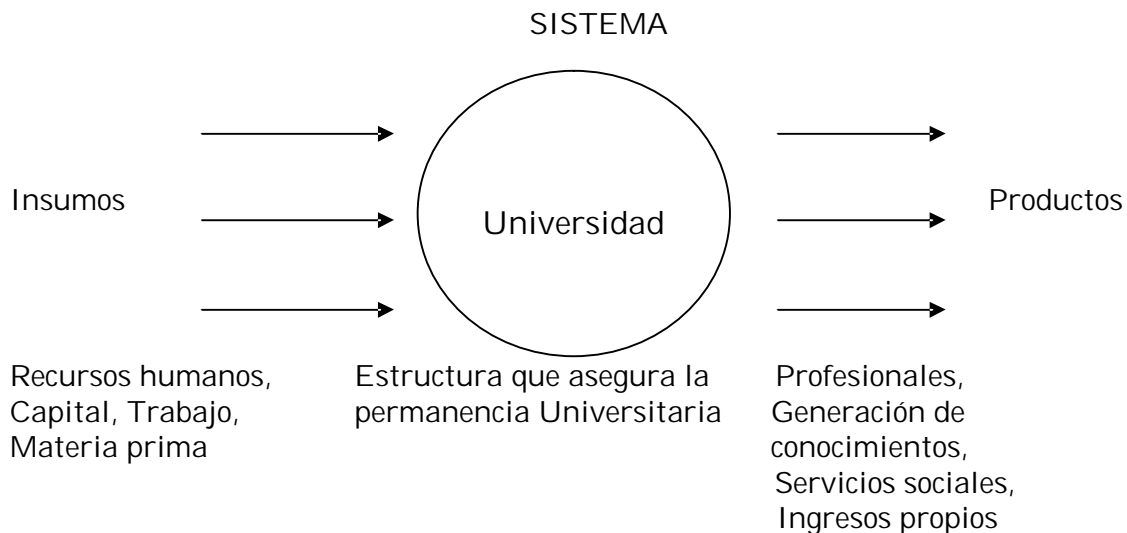


Figura 5.4 Variable de Entrada y Salida del Sistema Universidad.



Estos conceptos acerca de la Universidad, tomada en su concepto, se aplican a sus partes mediante un estudio de desdoblamiento, consideradas aisladamente como sistemas o subsistemas integradores de la misma.

Se puede considerar un conjunto de subsistemas que inciden en el funcionamiento de la Universidad; sin embargo los subsistemas docencia, investigación, extensión y dirección son de relación directa con los problemas que debe abordar este estudio: la disminución de enfermedades ocupacionales, accidentes laborales y daños al ambiente. La Dirección por ser la que decide los lineamientos de trabajo de la Universidad, aporta y aprueba las inversiones necesarias para la adquisición de equipos e incorporación de personal calificado. Por otro lado, Docencia, Investigación y Extensión son finalmente los responsables de cumplir con leyes, reglamentos, procedimientos que conlleven a condiciones idóneas de trabajo.

De esta manera, ligado a los subsistemas de Docencia, Investigación y Extensión, se puede encontrar y determinar, íntimamente ligados a éstos, un nuevo subsistema con elementos propios: el de Higiene, Seguridad Laboral y Protección Ambiental (Protección Integral).

En el subsistema Higiene, Seguridad Laboral y Protección Ambiental se pueden identificar las variables en las que se desarrolla el trabajo:

- a. Variables de tipo administrativo-organizativo: la dirección, la planificación, prevención y control, inversiones, instrucción.
- b. Variables de tipo estructural: el hombre, la máquina, los insumos, el ambiente de trabajo, otros.
- c. Variables de entrada: medidas de higiene, seguridad y ambiente, legislación, convenios, el entorno, etc.
- d. Variables de salida: disminución en el ausentismo laboral por enfermedades ocupacionales y /o accidentes, cumplimiento de las Leyes respecto de los derechos de los trabajadores, minimización en el impacto ambiental negativo, Imagen positiva de la Institución, etc.

Todos interrelacionados constituyen el Sistema Protección Integral de la Universidad de Los Andes.

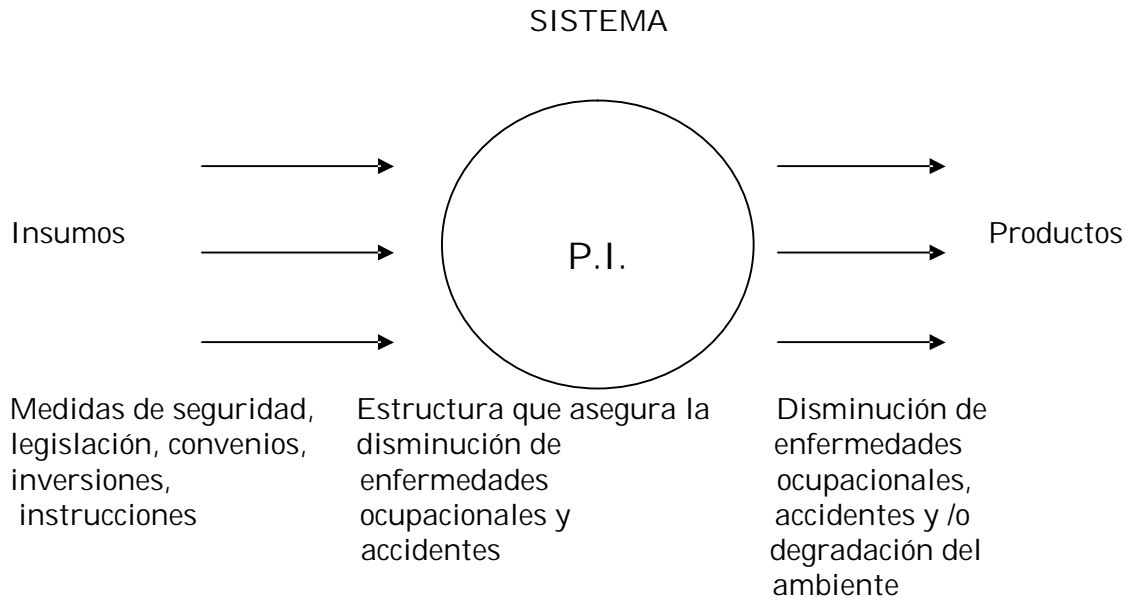


Figura 5.5 Variables de Entrada y Salida del Subsistema Protección Integral (Higiene, Seguridad Laboral y Protección Ambiental)

Organización de Higiene, Seguridad Laboral y Protección Ambiental

Todo funcionario de producción bien preparado, conoce el valor que tiene la organización. Sabe que no es posible alcanzar ningún objetivo, sea en los renglones de producción, inspección, adiestramiento, ventas o prevención de enfermedades ocupacionales, accidentes o contaminación ambiental; sin una organización adecuada y que nada se logrará si todos los niveles de la empresa no están sintonizados hacia la consecución de dicho objetivo.

Toda organización aspira a crear, en primer término, las líneas de autoridad y en segundo término, los medios para alcanzar el objetivo prefijado. Se puede ver con claridad que no es posible lograr una disminución de accidentes, enfermedades ocupacionales o de la contribución a la delegación ambiental a menos que se cuente con una organización, la cual tampoco servirá de nada si no disfruta del completo apoyo e interés de la alta dirección.

Consideraciones para una organización de Higiene, Seguridad Laboral y Protección Ambiental.

- o Debe contar con la aprobación y apoyo de la alta gerencia (en este caso las Autoridades Rectoras y el Consejo Universitario).
- o La responsabilidad debe descansar en el personal de supervisión (jefes de talleres, laboratorios, transporte, entre otros).
- o Debe dársele la misma importancia que a los otros elementos de producción (docencia, investigación, extensión, entre otros).
- o Debe abocarse a emprender una acción inmediata para la supresión de los peligros que ocasionen accidentes, enfermedades ocupacionales y /o daños al ambiente.



La Higiene, Seguridad Laboral y Protección Ambiental deben figurar en todos los aspectos de la Universidad, a saber: planificación, compras, ingeniería y mantenimiento, supervisión, docencia, investigación, extensión, servicios, entre otros. Una vez que se comprenda esto y que las Autoridades de la Universidad lo reconozcan y asuman las responsabilidades involucradas, podrá darse forma al tipo apropiado de organización.

Este marco teórico y los resultados del diagnóstico realizado a lo largo de la investigación permite presentar la estructura (organigrama ideal) para solventar los problemas ya referidos a lo largo de este escrito o para que sirva de punto de partida y soporte dentro del plan maestro en materia de Higiene y Seguridad Laboral emprendido en la Universidad de Los Andes.

Las premisas básicas de la propuesta consensuada son:

- Se basa en presentar una estructura orgánica apoyada en unidades de macroprocesos y delimitada internamente por funciones con autonomía según la filosofía del "Empoderamiento".
- Administrativamente se sustenta como Dirección a los fines de darle mayor poder de decisión, presupuesto y línea de poder para la labor de ejecución y control.
- Se enmarca fielmente en la legislación nacional y siguiendo los parámetros exigidos por la LOPCYMAT.
- Se sustenta en el término de Seguridad según su traducción del inglés "Safety" y no "Security". Este punto es vital y respalda la ausencia de una unidad de protección "vigilancia" contra actos delictivos o vandálicos. La Dirección contempla la seguridad surgida de los riesgos que ocurren en el trabajo y no por causas delictivas o de protección de bienes y servicios. Esto según los estándares internacionales y lo estipulado por las leyes. No obstante, su carácter orgánico acepta y propone la coordinación con otros entes como el de "Vigilancia" dentro del ámbito universitario.
- Es el resultado de la evaluación de tres propuestas que sirven de antecedentes y que se han descrito en párrafos anteriores, además de ser un mecanismo de solución ante la problemática detectada a lo largo de esta investigación. Esta premisa se sustento además con la identificación de los macroprocesos y funciones presentes y ausentes en el actual departamento de Higiene y Seguridad Laboral. A manera informativa se presentan unos cuadros (tablas 5.2, 5.3, 5.4, 5.5 y 5.6) que detallan los macroprocesos llevados a cabo en el sistema bajo estudio y en donde se puede evaluar la presencia de planificación. No obstante, se evidencia las limitaciones de ejecución, en gran medida por el diagnóstico reflejado en los capítulos III y IV de esta investigación. Obsérvese que la mayoría de los macroprocesos están en fase de Desarrollo (ED) y muchos de ellos sin Iniciar (SI), lo que motiva más aun una ampliación de personal y un cuadro organizativo flexible como el que se plantea a continuación.



Función / Actividad	Nivel de Desarrollo	Toma de decisiones		Información de la Decisión	Información Adicional	Prioridad	
		solo	En coordinación con otras áreas				En coordinación con el jefe
Señalización Edificio Administrativo	ED		Imagen Institucional	firma	Vicerrectorado Administrativo	2	
Acondicionamiento Sistemas de incendios Edif. Administrativo	SI		*Ingeniería y Mantenimiento *Dpto. Técnico *PLANDES	Firma	Vicerrectorado Administrativo	Depende si las Autoridades buscan los recursos	2
Acondicionamiento de puertas de emergencia y salidas	ED		Ingeniería y Mantenimiento	firma	*Vicerrectorado Administrativo *Ingeniería y mantenimiento		2
Sistema de Detección y Alarmas	SI		*Ingeniería y Mantenimiento *Dpto. Técnico *PLANDES	firma	*Vicerrectorado Administrativo *Ingeniería y Mantenimiento *Dpto. Técnico	Se requiere de gran inversión	2
Inspección y evaluaciones (laboratorios)	ED	X		si	Recursos a las Autoridades	Se ha retrasado por el resto de las actividades	3
Reestructuración del Dpto. de Higiene y Seguridad Laboral	ED		Facultad de Ingeniería (tesista)	si	*Jefe *Consejo Universitario	Existencia de propuestas paralelos	1

Tabla 5.2 Funciones y toma de decisiones



Función / Actividad	Nivel de Desarrollo	Toma de decisiones		Información de la Decisión	Información Adicional	Prioridad	
		solo	En coordinación con otras áreas				En coordinación con el jefe
Proyectos de Adecuación	ED		Depende del Tema		En cronograma de último, sin embargo ya se han iniciado	1	
Proyecto evaluación de SHA de la ULA	ED		*Comisión designada *PLANDES *Red ULA *Facultad Ingeniería	si	*Comisión *PLANDES *DSIA	Proyectado a largo plazo y engloba muchas actividades	2
Comités de SHA	ED		*Apto Legal *IPSASEL *Gremios	si	*IPSASEL *Gremios *Inspectoría del trabajo *Consejo universitario	No se ha podido llegar a un consenso	1
Programa de SHA	ED		Comités	firma	*Comités *Consejo Universitario		3

Tabla 5.3 Funciones y toma de decisiones



Función / Actividad	Nivel de Desarrollo	Toma de decisiones		Información de la Decisión	Información Adicional	Prioridad	
		solo	En coordinación con otras áreas				En coordinación con el jefe
Asesoría Microbiología en Medicina	ED	X		firma	*Laboratorio Microbiología *Ingeniería y Mantenimiento *Servicios Generales	*Duración 1 a 2 meses *Proyecto remodelación	1
Asesoría en la Selección de Equipos de Protección Personal EPP, Adquisición	ED	X	Dirección de Presupuesto	si	*Vicerrectorado Administrativo *Consejo Universitario	Solo la primera parte se ha desarrollado con otros entes. Proyecto solicitud del Rector	1
Proyecto de inducción a todos los trabajadores	ED		Recursos humanos	firma			1
Intervención de talleres gráficos	SI	X		si	*Servicios generales *Director de talleres gráficos *Ingeniería y Mantenimiento		2

Tabla 5.4 Funciones y toma de decisiones



Función / Actividad	Nivel de Desarrollo	solo	Toma de decisiones		Información de la Decisión	Información Adicional	Prioridad
			En coordinación con otras áreas	En coordinación con el jefe			
Publicaciones	SI	X		si	*Servicios generales *Director de publicaciones *Ingeniería y Mantenimiento		1
Proyecto de exámenes médicos periódicos y de nuevo ingreso	ED		*CAMIULA *Gremios (consulta)	si	Autoridades		1
Divulgación de Información y Motivación	SI	X		firma		Generará mucha demanda	1
Programa de Capacitación	SI		Programa de Adiestramiento y Capacitación PAC	si			2
Señalización en Dirección de Personal	3/4		Imagen Institucional	si			2
Señalización Facultad de Farmacia	M		*Imagen Institucional *Facultad de Farmacia	firma	*Decano de Farmacia *Consejo de Facultad	Está por la aprobación del Consejo de Facultad	3

Tabla 5.5 Funciones y toma de decisiones



Función / Actividad	Nivel de Desarrollo	solo	Toma de	decisiones	Información de la Decisión	Información Adicional	Prioridad
			En coordinación con otras áreas	En coordinación con el jefe			
Intervención Facultad de Odontología	3/4	X		si	*Dependencia *Quién asigna recursos	Falta evaluación Ambiental. Se compra equipo o se contrata empresa	3
Dirección de Deportes	3/4		*Vicerrectorado Administrativo *Ingeniería y Mantenimiento *Departamento Técnico *Deportes *Inspectoría del trabajo *Consultoría Jurídica	si	Cada ente comprometido	Surge por presión de los trabajadores	1
Plan de Emergencia Edificio administrativo	ED		*Bomberos *Brigada del Edificio *Policía, transito	firma		Se paró, lo desarrollaron dos grupos, no se han aplicado	4

Tabla 5.6 Funciones y toma de decisiones



“La Dirección de Seguridad y Salud Laboral”: Organigrama y Cuadro de Recursos Humanos.

Ubicación de la Dirección de Seguridad y Salud Laboral

Se considera que para el cabal cumplimiento y logro de la misión, la visión y objetivos a desarrollar, el actual Departamento de Higiene y Seguridad Laboral adscrito a la Dirección de Personal, debe tener otra jerarquía de adscripción, como lo es el Vicerrectorado Administrativo y el Departamento pasar a ser una Dirección de Seguridad y Salud Laboral de la Universidad de Los Andes.

Los elementos que aportan apoyo para cambiar de jerarquía son los siguientes:

- § La dirección requiere de intercambio casi horizontal con los representantes de las autoridades de cada Facultad, Servicio o Dependencia de la Universidad de Los Andes, en el Comité y los Sub-Comités de Higiene y Seguridad Laboral. El simple hecho de crear el Comité, el cual es paritario como lo demanda LOPCYMAT, es decir, que sus acciones las realiza al menos con tres representantes de los trabajadores y tres de los empleadores, en este caso las autoridades, implica una capacidad de convocatoria muy grande, que se duda la actual adscripción pueda facilitar.
- § La Dirección requiere la interacción con diversas estructuras administrativas de la Universidad (Servicios Generales, Ingeniería y Mantenimiento, PLANDES, PAC, entre otros) a fin de implementar y poner en marcha sistemas de control de los agentes de riesgo, que permiten asegurar tal implementación.
- § Las normas COVENIN, recomienda la ubicación del Órgano de Seguridad Laboral en un espacio tal del organigrama de la empresa que le permita un flujo directo con los entes que deben estar involucrados en la resolución de problemas, acogiendo por supuesto la experiencia nacional que han expresado también los representantes de las empresas estatales de hierro y petróleo
- § Tradicionalmente se considero al personal de Ambiente, Higiene y Seguridad en las empresas, como el único responsable de la gestión de ambiente, salud y seguridad. Con la promulgación de la LOPCYMAT y la LPA este cuadro ha cambiado, por cuanto hay una responsabilidad compartida entre el empleador, en este caso la Universidad, y los cuadros medios, en este caso los jefes y coordinadores de laboratorios, áreas de trabajo, oficinas, talleres, entre otras.
- § La experiencia en la industria estatal de petróleo (PDVSA), apunta hacia la creación de Gerencia de Control de Riesgos, de alto nivel, para poder superar los escollos presentes en la adquisición de equipos e instalaciones adecuadas para la protección de los trabajadores y a terceros, promover el programa de Ambiente, Higiene y Seguridad desde el personal directivo, pasando por los supervisores y jefes de plantas hasta los inversionistas, no solo en lo social sino en lo económico.

Definición de la dirección de Seguridad y Salud Laboral.

Es una Dirección adscrita al Vicerrectorado administrativo, responsable del diseño y ejecución de las Políticas de la Universidad en materia de Seguridad y Salud Laboral,



mediante el establecimiento, seguimiento y actualización de planes y programas, que permitan lograr los objetivos, propuestos en esta importante materia.

Misión de la Dirección de Seguridad y Salud Laboral.

Proveer asesoría y apoyo técnico, en materia de Seguridad y Salud Laboral, a todos los niveles de Dirección y Operación de la Universidad de Los Andes, bajo criterios de excelencia y productividad enmarcados en la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT).

Visión de la Dirección de Seguridad y Salud Laboral.

La Dirección será vista como un ente asesor, de soporte y de control enfocado en que todas las Dependencias de la Universidad de Los Andes y su personal adscrito asuman su responsabilidad primaria en prevenir y minimizar la ocurrencia de accidentes industriales, enfermedades ocupacionales, a fin de garantizar que todas sus actividades se desarrollen en forma continua, segura, eficaz y en armonía con el entorno.

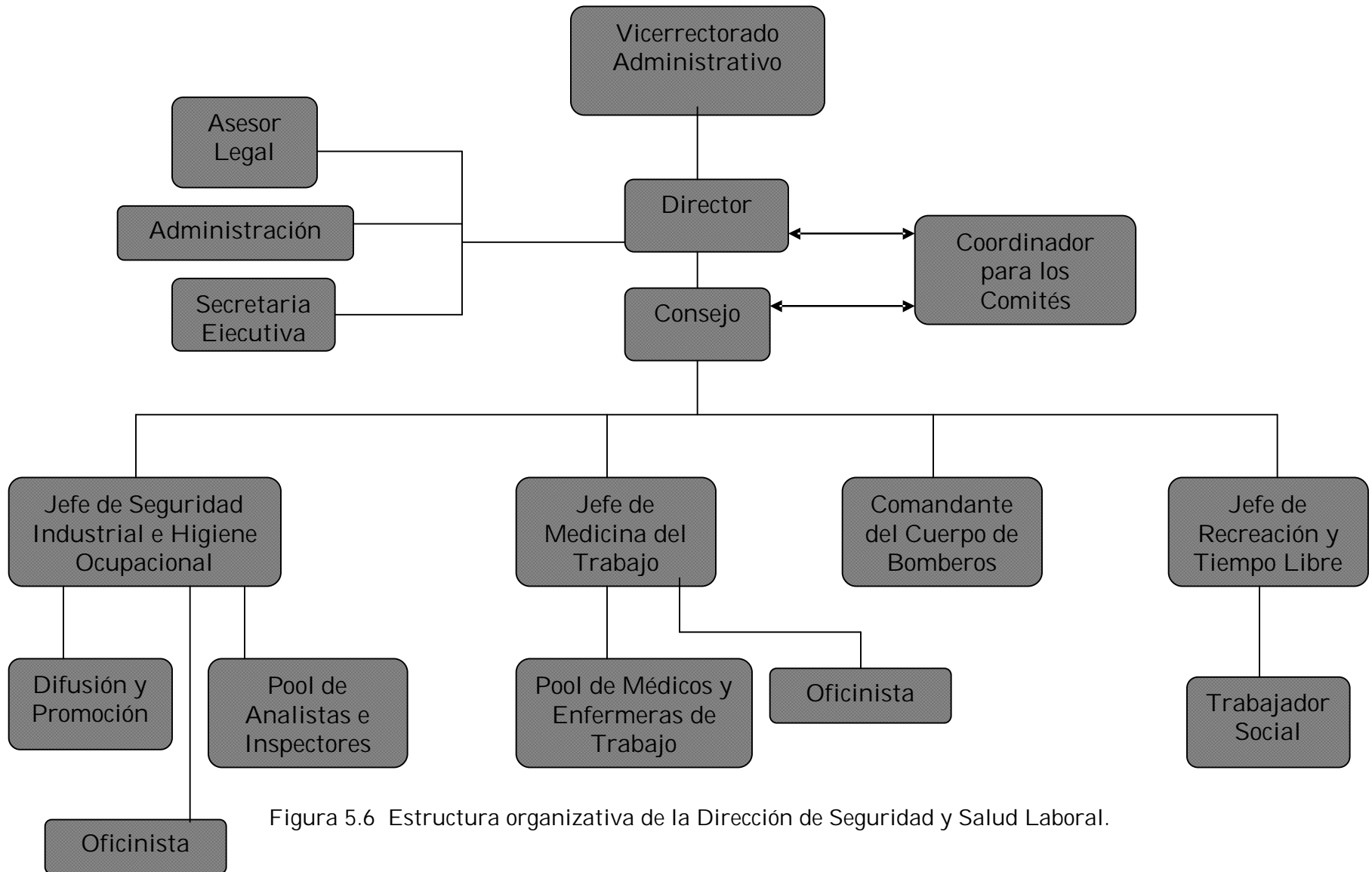


Figura 5.6 Estructura organizativa de la Dirección de Seguridad y Salud Laboral.



Personal necesario y requerido para el buen funcionamiento de la Dirección de Seguridad y Salud Laboral

Unidad "Dirección" y Soportes de la Dirección

Director.

Función: Coordinador general.

Un Director (un Profesor Universitario).

Cargo removible.

Administración.

Un Administrador.

TITULO DEL CARGO

ADMINISTRADOR

CÓDIGO: 08024 NIVEL: 5

DESCRIPCIÓN GENÉRICA DE FUNCIONES

OBJETIVO GENERAL.

Controlar las actividades de administración de una unidad, elaborando e interpretando las herramientas contables, tales como: registros, estados de cuenta, cuadros demostrativos, estados financieros, presupuesto y otras necesarias para garantizar la efectiva distribución y administración de los recursos materiales y financieros.

FUNCIONES, ACTIVIDADES Y/O TAREAS:

- § Revisa y verifica los movimientos y registros contables, estados de cuentas, conciliaciones bancarias, cierres de cuentas y balances de comprobación.
- § Lleva registro y control administrativo del presupuesto asignado a la unidad.
- § Elabora y analiza cuadros relacionados con el movimiento y gastos administrativos.
- § Lleva el control de las cuentas por cobrar y pagar.
- § Elabora y mantiene actualizada la ejecución presupuestaria de la unidad.
- § Emite y firma cheques, conjuntamente con el supervisor.
- § Efectúa las conciliaciones bancarias.
- § Mantiene actualizada la disponibilidad y cuentas para efectos del cierre contable del ejercicio fiscal.
- § Tramita órdenes de servicio de mantenimiento, construcción de obras y reparaciones necesarias en la dependencia.
- § Controla el saldo del fondo fijo.
- § Realiza transferencias y demás trámites para la cancelación o movimientos de cuentas.
- § Maneja y controla el fondo rotativo de la unidad.
- § Tramita las liquidaciones de impuesto y cualquier otro asunto del régimen tributario.
- § Tramita o verifica los viáticos.
- § Lleva registro y control de proveedores.
- § Lleva el control de los bienes y materiales de la unidad.



- § Vela por el cumplimiento de la normativa legal vigente que rige la materia.
- § Lleva el control y administra los fondos de trabajo y/o caja chica.
- § Elabora y hace seguimiento a las órdenes de pago tramitadas por la unidad.
- § Rinde cuentas ante los entes controladores.
- § Solicita presupuestos a empresas comerciales.
- § Redacta documentos y memoranda en general.
- § Lleva el control de contratos prestados a la Institución.
- § Participa en la implementación de sistemas contables, financieros y administrativos.
- § Participa en el control financiero de proyectos de investigación.
- § Atiende en informa al público en general.
- § Asiste y participa en reuniones del comité de compras y otras, referentes al área de su competencia.
- § Supervisa y distribuye las actividades del personal a su cargo.
- § Cumple con las normas y procedimientos de higiene y seguridad integral, establecidos por la organización.
- § Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- § Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
- § Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

1.-ÁMBITO DE LA ACTUACIÓN:

MATERIALES: Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso, siendo su responsabilidad directa y maneja periódicamente equipos y materiales medianamente complejos, siendo su responsabilidad indirecta.

DINERO: Es responsable directo de dinero en efectivo, contratos y ejecución de presupuesto.

INFORMACIÓN CONFIDENCIAL: Maneja en forma directa un grado de confidencialidad medio.

TOMA DE DECISIONES: Las decisiones que se toman se basan en procedimientos y experiencias anteriores para la ejecución normal del trabajo, a nivel operativo.

SUPERVISIÓN: El cargo recibe supervisión general de manera directa y constante y ejerce una supervisión específica de manera directa y constante.

RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS:

RELACIONES INTERNAS: El cargo mantiene relaciones continuas con unidades de Planificación y Programación Presupuestaria, Administración, Nómina, Almacén y otras, a fin de ejecutar y/o controlar lo relativo al área y frecuentes con unidades de Compras y Suministros, a fin de ejecutar lo relativo al área, exigiéndose para ello una normal habilidad para obtener cooperación.

RELACIONES EXTERNAS: El cargo mantiene relaciones frecuentes con empresas de mantenimiento, proveedores y/o bancos, a fin de ejecutar lo relativo al área, exigiéndose para ello una normal habilidad para obtener cooperación.

2.- CONDICIONES AMBIENTALES Y RIESGO DE TRABAJO:

AMBIENTE DE TRABAJO: El cargo se ubica en un sitio cerrado, generalmente agradable y no mantiene contacto con agentes contaminantes.



RIESGO: El cargo está sometido a un riesgo irrelevante, con posibilidad de ocurrencia baja.

ESFUERZO: El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado/parado constantemente y caminando periódicamente y requiere de un grado de precisión manual bajo y un grado de precisión visual medio.

3.- PERFIL DEL CARGO:

EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA:

A) EDUCACIÓN: Licenciado en Administración Comercial o el equivalente.

EXPERIENCIA: Seis (6) meses de experiencia progresiva de carácter operativo en el área de administración de bienes y recursos.

B) EDUCACIÓN: Técnico Superior en Administración Comercial o el equivalente.

EXPERIENCIA: Cinco (5) años de experiencia progresiva de carácter operativo en el área de administración de bienes y recursos.

CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y DESTREZAS:

CONOCIMIENTOS EN:

- § Principios administrativos.
- § Leyes, normas y reglamentos que rigen los procesos administrativos.
- § Sistemas operativos.
- § Procesador de palabras.
- § Paquetes de gráficos.
- § Hoja de cálculo.

HABILIDAD PARA:

- § Analizar leyes y reglamentos que rigen los procesos administrativos.
- § Comprender información de diversa índole.
- § Mantener relaciones personales.
- § Expresarse en forma oral y escrita de manera clara y precisa.
- § Organizar el trabajo en una unidad de administración.
- § Realizar cálculos numéricos.

DESTREZAS EN:

- § El uso del microcomputador.
- § El uso de calculadora.

ADiestramiento requerido:

- § Actualización en técnicas contables.
- § Relaciones humanas.
- § Entrenamiento en el sistema de su unidad.

Asesor Legal: Abogado.

TÍTULO DEL CARGO

ABOGADO



CÓDIGO: 21014 NIVEL: 4
DESCRIPCIÓN GENÉRICA DE FUNCIONES

OBJETIVO GENERAL.

Resolver casos en materia legal y jurídica, analizando, redactando y tramitando documentos y/o expedientes, a fin de brindar apoyo y un óptimo servicio de asesoría legal y jurídica a los miembros de la Institución.

FUNCIONES, ACTIVIDADES Y/O TAREAS:

- § Atiende consultas, asiste y asesora a los usuarios en materia jurídica en las diferentes áreas del Derecho, según lo amerite el caso.
- § Instruye, analiza y sustancia los expedientes legales contentivos de los diferentes casos.
- § Emite opinión acerca de cada caso y elabora informe respectivo.
- § Redacta las demandas que se presenten y documentos legales en las diversas áreas del derecho, según lo requiera el caso.
- § Elabora poderes especiales, previa autorización del solicitante, para la representación de los mismos en los tribunales.
- § Tramita los casos, conjuntamente con el solicitante, en materia jurídica, según lo amerite el caso.
- § Analiza denuncias interpuestas por particulares y prepara respuestas a las mismas.
- § Elabora dictámenes, contratos, resoluciones, fallos administrativos y legales, etc.
- § Recopila, selecciona y estudia informaciones jurídicas.
- § Elabora y presenta informes técnicos, así como también documentos de carácter legal.
- § Tramita documentos y/o recaudos pertinentes a casos jurídicos y legales, ante organismos jurisdiccionales y autoridades administrativas como: Tribunales, Inspectoría, Notarías, Registros, etc.
- § Representa, judicial y extrajudicialmente, a personas naturales o jurídicas.
- § Elabora y/o analiza los estatutos, reglamentos, convenios, contratos y demás documentos legales, jurídicos y normativas vigentes en los que intervengan la institución.
- § Elabora actas de los acuerdos suscritos en reuniones con representantes gremiales.
- § Revisa expedientes y procesos judiciales de interés para la Institución.
- § Dicta cursos y charlas informativas al personal de la Institución, pertinentes a aspectos legales y normativas vigentes.
- § Participa como ponente en seminarios, foros, conferencias relacionadas con aspectos legales y jurídicos y otros aspectos de su competencia.
- § Realiza seguimiento a los casos interpuestos por él, ante los tribunales y/o en los que haya tenido intervención la dependencia o en lo que ésta tenga interés.
- § Transcribe información operando un microcomputador.
- § Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
- § Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.



- § Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
- § Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

1.- ÁMBITO DE LA ACTUACIÓN:

MATERIALES: Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso y medianamente complejos, siendo su responsabilidad directa.

DINERO: Es responsable indirecto de la custodia de títulos y valores.

INFORMACIÓN CONFIDENCIAL: Maneja en forma directa un grado de confidencialidad medio.

TOMA DE DECISIONES: Las decisiones que se toman se basan en procedimientos y experiencias anteriores para la ejecución normal del trabajo, a nivel operativo.

SUPERVISIÓN: El cargo recibe supervisión general de manera directa y periódica y no ejerce supervisión.

RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS:

RELACIONES INTERNAS: El cargo mantiene relaciones continuas con trabajadores y estudiantes de la Institución, a fin de apoyar y/o ejecutar y/o asesorar lo relativo al área, exigiéndose para ello una normal habilidad para obtener cooperación.

RELACIONES EXTERNAS: El cargo mantiene relaciones continuas con tribunales; frecuentes con cuerpos de seguridad del Estado, notarías, con otras instituciones u organismos según sean necesarios, de acuerdo con los casos que se estén procesando y con público en general; y ocasionales con prefecturas, Dirección de Inquilinato e inspectorías, a fin de ejecutar lo relativo al área, exigiéndose para ello una normal habilidad para negociar y obtener cooperación.

2.- CONDICIONES AMBIENTALES Y RIESGO DE TRABAJO:

AMBIENTE DE TRABAJO: El cargo se ubica en un sitio cerrado, generalmente agradable y no mantiene contacto con agentes contaminantes.

RIESGO: El cargo está sometido a riesgo irrelevante, con posibilidad de ocurrencia baja.

ESFUERZO: El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado/parado constantemente y caminando periódicamente y requiere de un grado de precisión manual bajo y un grado de precisión visual medio.

3.- PERFIL DEL CARGO:

EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA:

A) EDUCACIÓN: Abogado.

EXPERIENCIA: Un (1) año de experiencia progresiva de carácter operativo en el área de investigación y análisis de casos legales y en redacción y tramitación de documentos y expedientes legales.

CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y DESTREZAS:

CONOCIMIENTOS EN:

- § El ordenamiento jurídico venezolano.
- § Redacción de documentos y expedientes legales.
- § Leyes, reglamentos, decretos.
- § Discusión de convenios colectivos.



- § Computación básica.
- § Procesador de palabras.
- § Sistemas operativos.

HABILIDAD PARA:

- § Tomar decisiones.
- § Tratar en forma agradable y efectiva al público en general.
- § Manejar expedientes.
- § Elaborar documentos legales.
- § Evacuar consultas legales.
- § Manejar códigos, leyes, reglamentos y otros documentos legales.

DESTREZAS EN:

- § El manejo del microcomputador.

ADiestRAMIENTO REQUERIDO:

- § Actualización en el área de derecho.
- § Reglamentación y demás disposiciones jurídicas específicas del ámbito universitario.
- § Planificación estratégica.
- § Entrenamiento en el sistema de su unidad.
- § Administración de Convenios Colectivos.

Secretaria.

Una Secretaria Ejecutiva.

TITULO DEL CARGO

SECRETARIA (O) EJECUTIVA (O)

CÓDIGO: 01053 NIVEL: 4

DESCRIPCIÓN GENÉRICA DE FUNCIONES

OBJETIVO GENERAL.

Prestar asistencia secretarial a la alta gerencia, planificando y ejecutando actividades administrativas y aplicando técnicas secretariales, a fin de lograr un eficaz y eficiente desempeño acorde con los objetivos de la unidad.

FUNCIONES, ACTIVIDADES Y/O TAREAS:

- § Redacta correspondencia, informes, memorando, oficios, documentos varios de mediana complejidad.
- § Transcribe a máquina o en el computador la correspondencia, oficios, memorandos, informes y documentos varios de la dependencia.
- § Lleva registros de actas, informes, recaudos y expedientes.
- § Recibe y verifica la correspondencia, oficios, circulares, memorandos, recaudos consignados por estudiantes y personal de la institución.
- § Revisa la correspondencia del consejo y/o de su superior.



- § Distribuye la correspondencia, oficios, circulares, memorandos, previa revisión y/o firma de su superior.
- § Envía la correspondencia, oficios, circulares, memorandos, convocatorias, agenda de consejos y otros documentos.
- § Lleva el control de archivos generales y confidenciales.
- § Prepara carpetas contentivas de los recaudos de casos o informes requeridos por su superior o usuarios de la dependencia.
- § Revisa y ordena los casos que van a ser incluidos en la agenda del consejo y reuniones.
- § Revisa y analiza expedientes académicos y administrativos, cuando el caso lo amerite.
- § Elabora actas de reuniones, actas de consejo universitario, de facultad, de escuela, de comisión delegada y otros documentos de mayor complejidad.
- § Coordina todo lo relativo a reuniones o sesiones del consejo universitario, de facultad, de escuela, de comisión delegada y las audiencias con su superior.
- § Elabora agenda de consejos y/o decanato de facultad.
- § Informa al personal docente, de investigación y a estudiantes, de los recaudos que según el tipo de solicitud se deben presentar para su discusión y aprobación por el consejo universitario, de facultad, de escuela y/o comisión delegada.
- § Custodia actas originales, aprobadas por el consejo.
- § Recibe la nómina de pago del personal de la unidad.
- § Recibe los cheques por cualquier concepto a favor de la unidad.
- § Controla y tramita reposición de caja chica y/o fondo de trabajo.
- § Toma dictados.
- § Realiza llamadas telefónicas.
- § Atiende llamadas telefónicas.
- § Tramita citas, entrevistas y solicitudes de audiencias de su superior con otros organismos, personalidades, etc.
- § Atiende visitas y público en general.
- § Asiste a su superior en reuniones.
- § Colabora en la organización de eventos, talleres, seminarios, conferencias, etc.
- § Organiza eventos sociales, brindis, almuerzos, relacionados con el trabajo y convocados por su superior.
- § Tramita solicitud de vehículos, pasajes, alojamiento, viáticos, en caso de movilización de su superior o personas autorizadas por el mismo.
- § Elabora las requisiciones internas de compra, órdenes de pago, de las dependencias adscritas a la unidad.
- § Mantiene contacto permanente con el departamento de compras y el de mantenimiento para satisfacer las necesidades de la oficina.
- § Distribuye el trabajo del personal a su cargo.
- § Supervisa directa y constantemente al personal a su cargo.
- § Supervisa el mantenimiento de la oficina.
- § Lleva el control de los permisos solicitados por el personal.
- § Transcribe y accesa información operando un microcomputador.
- § Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidas por la organización.
- § Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.



- § Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
- § Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

1.- ÁMBITO DE LA ACTUACIÓN:

MATERIALES: Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso y maneja periódicamente equipos y materiales medianamente complejos, siendo su responsabilidad directa.

DINERO: Es responsable directo de dinero en efectivo, títulos y valores.

INFORMACIÓN CONFIDENCIAL: Maneja en forma directa un grado de confidencialidad alto.

TOMA DE DECISIONES: Las decisiones que se toman se basan en procedimientos y experiencias anteriores para la ejecución normal del trabajo, a nivel operativo.

SUPERVISIÓN: El cargo recibe supervisión general de manera directa y periódica y ejerce una supervisión específica de manera directa y constante.

RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS:

RELACIONES INTERNAS: El cargo mantiene relaciones continuas con las unidades administrativas de la Institución, con estudiantes y personal docente, a fin de apoyar y/o ejecutar lo relativo al área, exigiéndose para ello una buena habilidad para obtener cooperación.

RELACIONES EXTERNAS: El cargo mantiene relaciones ocasionales con organismos, empresas públicas y privadas y/o instituciones nacionales y extranjeras, a fin de apoyar lo relativo al área, exigiéndose para ello una buena habilidad para obtener cooperación.

2.- CONDICIONES AMBIENTALES Y RIESGOS DE TRABAJO:

AMBIENTE DE TRABAJO: El cargo se ubica en un sitio cerrado, generalmente agradable y no mantiene contacto con agentes contaminantes.

RIESGO: El cargo está sometido a un riesgo irrelevante, con posibilidad de ocurrencia baja.

ESFUERZO: El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado/parado constantemente y caminando periódicamente y requiere de un grado de precisión manual y visual medio.

3.- PERFIL DEL CARGO:

EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA:

A) EDUCACIÓN: Técnico Superior Universitario en Secretaría.

EXPERIENCIA: Dos (2) años de experiencia progresiva de carácter operativo en el área secretarial.

B) EDUCACIÓN: Bachiller, más curso de Secretariado Ejecutivo de por lo menos dos (2) años de duración.

EXPERIENCIA: Cuatro (4) años de experiencia progresiva de carácter operativo en el área secretarial.

CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y DESTREZAS:

CONOCIMIENTOS EN:

- § Técnicas secretariales.



- § Métodos y procedimientos de oficina.
- § Redacción de informes.
- § Mecanografía y ortografía.
- § Los elementos básicos de computación, procesador de palabras, sistemas operativos, paquetes de gráficos y hojas de cálculo.
- § Relaciones Humanas.

HABILIDAD PARA:

- § Analizar situaciones y documentos administrativos o académicos.
- § Comprender las órdenes, problemas, solicitudes y otros asuntos que le sean planteados.
- § Mantener relaciones personales.
- § Expresarse verbalmente y por escrito en forma clara y precisa.
- § Redactar documentos de mediana complejidad.
- § Tener iniciativa.
- § Organizar el trabajo.
- § Dirigir y supervisar personal de menor nivel.
- § Dar y seguir instrucciones orales y escritas.

DESTREZAS EN:

- § El manejo de equipos comunes de oficina (fax, teléfono, radio, máquina de escribir, sistema computarizado).

ADiestramiento requerido:

- § Técnicas secretariales actualizadas.
- § Redacción de informes.
- § Técnicas de supervisión y control de personal.
- § Cursos del área de informática.

El "Consejo" de la Dirección de Seguridad y Salud Laboral.

Conformado por los jefes de cada unidad, más el director, más los representantes de los empleados adscritos a la Dirección de Seguridad y Salud Laboral.

Unidad de Seguridad Industrial e Higiene Ocupacional

Jefe de Seguridad Industrial y e Higiene Ocupacional.

Una persona, encargada de:

- § Gestión gerencial y administrativa.
- § Estadísticas.
- § Comités.

TÍTULO DEL CARGO

JEFE DE SEGURIDAD INDUSTRIAL E HIGIENE OCUPACIONAL

CÓDIGO: 34084 NIVEL: 9

DESCRIPCIÓN GENÉRICA DE FUNCIONES



OBJETIVO GENERAL

Controlar las actividades de seguridad industrial e higiene ocupacional, estableciendo las políticas y normas, desarrollando planes y programas, supervisando la ejecución de los procesos técnicos-administrativos que conforman el área, a fin de garantizar la eficacia y la eficiencia de las operaciones de prevención de accidentes y/o enfermedades ocupacionales en el ámbito de la Institución, de acuerdo a las disposiciones y principios emanados por los entes reguladores de la materia.

FUNCIONES, ACTIVIDADES Y/O TAREAS:

- § Asesora técnicamente a la Unidad, en cuanto a la creación e implementación de los programas de seguridad industrial e higiene ocupacional.
- § Planifica, dirige y supervisa las actividades del personal a su cargo.
- § Vela por el cumplimiento de las políticas y normas establecidas en el departamento, en materia de seguridad industrial e higiene ocupacional.
- § Dirige los programas de adiestramiento en materia de seguridad industrial e higiene ocupacional.
- § Establece conjuntamente con el superior inmediato las políticas a seguir, en materia de seguridad industrial e higiene ocupacional.
- § Coordina el proceso de inspección en los puestos de trabajo.
- § Asesora a las dependencias universitarias en la elaboración de normas y procedimientos de trabajo, adaptados a las operaciones laborales que se llevan a cabo en la Institución.
- § Asesora a los comités de higiene y seguridad industrial en lo concerniente a la materia.
- § Investiga accidentes de trabajo, determina sus causas y recomienda medidas correctivas.
- § Lleva y analiza estadísticas de accidentes laborales.
- § Elabora normas y procedimientos relacionados con la adquisición y dotación de equipos de protección personal.
- § Asigna responsabilidades a los inspectores de seguridad e higiene ocupacional y revisa los informes que éstos realizan.
- § Planifica, organiza y evalúa los planes y programas de mantenimiento y seguridad industrial.
- § Aplica sistemas y procedimientos administrativos y técnicos para la ejecución o evaluación de proyectos.
- § Participa en reuniones con los inspectores de seguridad e higiene ocupacional.
- § Analiza y elabora informe sobre solicitudes de jubilaciones por área contaminante.
- § Evalúa problemas relacionados con salud ocupacional, en comisiones designadas por el Consejo Universitario.
- § Supervisa, controla y evalúa el personal a su cargo.
- § Transcribe y accesa información operando un microcomputador.
- § Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
- § Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- § Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
- § Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.



1.- ÁMBITO DE LA ACTUACIÓN:

MATERIALES: Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso, siendo su responsabilidad directa y maneja periódicamente equipos y materiales medianamente complejos, siendo su responsabilidad indirecta.

DINERO: Es responsable directo de custodia de materiales.

INFORMACIÓN CONFIDENCIAL: Maneja en forma directa un grado de confidencialidad medio.

TOMA DE DECISIONES: Las decisiones que se toman se basan en políticas específicas, en procedimientos definidos para lograr objetivos específicos, mejorar métodos o establecer técnicas y estándares, a nivel de departamento.

SUPERVISIÓN: El cargo recibe supervisión general de manera directa y periódica, y ejerce una supervisión específica de manera directa y constante.

RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS:

RELACIONES INTERNAS: El cargo mantiene relaciones continuas con unidades académicas y administrativas de la Institución, a fin de apoyar y/o ejecutar y/o coordinar y/o controlar, y frecuentes a fin de aprobar lo relativo al área, exigiéndose para ello una buena habilidad para negociar y obtener cooperación.

RELACIONES EXTERNAS: El cargo mantiene relaciones ocasionales con organismos públicos y privados a fin de apoyar y/o ejecutar lo relativo al área; exigiéndose para ello una buena habilidad para obtener cooperación.

2.- CONDICIONES AMBIENTALES Y RIESGO DE TRABAJO:

AMBIENTE DE TRABAJO: El cargo se ubica en un sitio cerrado y/o abierto, generalmente agradable y sólo mantiene contacto con ambientes contaminados, cuando realiza supervisión.

RIESGO: El cargo está sometido a un accidente y/o enfermedad con una magnitud de riesgo moderado, con posibilidad de ocurrencia baja.

ESFUERZO: El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado/parado constantemente y caminando periódicamente y requiere de un grado de precisión manual y visual medio.

3.- PERFIL DEL CARGO:

EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA:

A) EDUCACIÓN: Profesional Universitario, preferiblemente con el título de Ingeniero Industrial, Licenciado en Relaciones Industriales y/o Médico, más especialización de dos (2) años de duración en el área de seguridad industrial e higiene ocupacional.

EXPERIENCIA: Cinco (5) años de experiencia progresiva de carácter operativo, supervisorio y estratégico en el área de seguridad industrial, higiene ocupacional y protección ambiental.

B) EDUCACIÓN: Profesional Universitario en un área afín.

EXPERIENCIA: Siete (7) años de experiencia progresiva de carácter operativo, supervisorio y estratégico en el área de seguridad industrial, higiene ocupacional y protección ambiental.



CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y DESTREZAS:

CONOCIMIENTOS EN:

- § Leyes, Reglamentos y Estatutos relativos al área de seguridad industrial, protección ambiental e higiene ocupacional.
- § Políticas, Normas y Procedimientos en materia de seguridad industrial, protección ambiental e higiene ocupacional.
- § Equipos de evaluación ambiental.
- § Métodos de prevención y registros de accidentes, inspecciones y otros relacionados con la seguridad industrial e higiene ocupacional.

HABILIDAD PARA:

- § Tomar decisiones acertadas.
- § Interpretar leyes, reglamentos, resoluciones y/o acuerdos relacionados con la prevención de accidentes, enfermedades ocupacionales y protección ambiental.
- § Supervisar y controlar personal.
- § Expresarse claramente en forma oral y escrita.
- § Elaborar y presentar informes técnicos.
- § Tratar en forma cortés y efectiva al personal de la Universidad y público en general.
- § Evaluar planes y programas de protección ambiental, seguridad industrial e higiene ocupacional.

DESTREZAS EN:

- § El manejo de equipos e instrumentos de medición.
- § El manejo de material de oficina.
- § El manejo de microcomputador.

ADIESTRAMIENTO REQUERIDO:

- § Comunicación y motivación.
- § Manejo y supervisión de personal.
- § Relaciones interpersonales.
- § Extinción de incendios.
- § Control de riesgo.
- § Contaminación ambiental.

Pool de Analistas de Higiene y Seguridad Industrial e Inspectores de Seguridad Industrial e Higiene Ocupacional.

Un analista, encargado de la Difusión y Promoción (Motivación y Adiestramiento), con las siguientes funciones:

- § Generación y Promoción de la política, normas y procedimientos de la Universidad de Los Andes en materia de Higiene y Seguridad Laboral.
- § Inducción.
- § Adiestramiento.
- § Motivación.



Dos analistas para Investigación y Desarrollo.

Un analista operativo.

Seis inspectores, cuatro en Mérida, uno para el Núcleo del Táchira, uno para el Núcleo de Trujillo.

Para encargarse de las siguientes funciones:

- § Profesiografía de los puestos de trabajo.
- § Ingeniería enfocada a la Higiene y Seguridad Laboral.
- § Análisis de agentes de riegos:
 - Inspección.
 - Evaluación.
 - Control.
- § Equipos de Protección Personal (EPP).
- § Investigación y Análisis de Accidentes.
- § Consultoría y generación de ingresos propios.

TITULO DEL CARGO

ANALISTA DE HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

CÓDIGO: 34094 NIVEL: 5

DESCRIPCIÓN GENÉRICA DE FUNCIONES

OBJETIVO GENERAL.

Realizar estudios en materia de Higiene y Seguridad Industrial, diseñando, analizando y desarrollando proyectos de investigación, a fin de prevenir, corregir y minimizar los riesgos de accidentes laborales dentro de la Institución.

FUNCIONES, ACTIVIDADES Y/O TAREAS:

- § Diseña y participa en el desarrollo de ensayos y proyectos de investigación del área.
- § Elabora programas para el cálculo de sistemas e instalaciones requeridas así como de inducción, orientación y otros relacionados con el área.
- § Recaba, analiza y tabula datos estadísticos de riesgos ocupacionales.
- § Promueve y controla el cumplimiento de las normas de Higiene y Seguridad Industrial dentro de la Institución.
- § Supervisa y evalúa el diseño de planos de ingeniería y obras civiles a ser ejecutadas en la Institución.
- § Participa en el diseño, desarrollo y divulgación de información dirigida a la prevención de accidentes, seguridad y manejo de equipos.
- § Inspecciona las condiciones de los equipos e instalaciones.
- § Coordina, conjuntamente con otras Instituciones, el desarrollo de programas del área.
- § Asesora y evacua consultas técnicas en el área de su competencia.
- § Participa en la elaboración de normas y procedimientos relacionados con el área.
- § Participa en comisiones y/o equipos interdisciplinarios relacionados con el área.
- § Diseña equipos del área requeridos por la Institución.
- § Participa en la elaboración del anteproyecto de presupuesto de la Unidad.



- § Participa en eventos relacionados con el área.
- § Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
- § Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- § Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
- § Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

1.- ÁMBITO DE ACTUACIÓN:

MATERIALES: Maneja constantemente equipos y materiales de trabajo de fácil uso y maneja periódicamente equipos y materiales medianamente complejos, siendo su responsabilidad directa.

DINERO: Es responsable indirecto de la custodia de materiales.

INFORMACIÓN CONFIDENCIAL: Maneja en forma directa un grado de confidencialidad medio.

TOMA DE DECISIONES: Las decisiones que se toman se basan en políticas y objetivos funcionales para desarrollar nuevas estrategias y objetivos, basados en la creatividad, investigación, incertidumbre y alto riesgo, a nivel operativo.

SUPERVISIÓN: El cargo recibe supervisión específica de manera directa y constante, y no ejerce supervisión.

RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS:

RELACIONES INTERNAS: El cargo mantiene relaciones continuas con las unidades académicas y administrativas de la Institución, a fin de apoyar y/o ejecutar lo relativo al área; exigiéndose para ello una buena habilidad para negociar y obtener cooperación.

RELACIONES EXTERNAS: El cargo mantiene relaciones frecuentes con Instituciones y entes públicos y privados, a fin de apoyar y/o ejecutar lo relativo al área; exigiéndose para ello una buena habilidad para negociar y obtener cooperación.

2.- CONDICIONES AMBIENTALES Y RIESGO DE TRABAJO:

AMBIENTE DE TRABAJO: El cargo se ubica en un sitio cerrado, generalmente agradable y no mantiene contacto con agentes contaminantes.

RIESGO: El cargo está sometido a accidente y/o enfermedad, con una magnitud de riesgo moderado, con posibilidad de ocurrencia baja.

ESFUERZO: El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado/parado constantemente y caminando periódicamente y requiere de un grado de precisión manual bajo y un grado de precisión visual medio.

3.- PERFIL DEL CARGO:

EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA:

A) EDUCACIÓN: Lic. en Relaciones Industriales o carrera afín.

EXPERIENCIA: Dos (2) años de experiencia progresiva de carácter operativo, supervisorio y asesor en el área de Higiene y Seguridad Industrial.

B) EDUCACIÓN: Técnico Superior en Seguridad Industrial o carrera afín.

EXPERIENCIA: Cuatro (4) años de experiencia progresiva de carácter operativo, supervisorio y asesor en el área de Higiene y Seguridad Industrial.



CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y DESTREZAS:

CONOCIMIENTO EN:

- § Higiene y Seguridad Laboral.
- § Leyes y reglamentos de Higiene y Seguridad Industrial.

HABILIDAD PARA:

- § Analizar información.
- § Establecer relaciones interpersonales.
- § Facilidad de expresión.
- § Redactar informes.
- § Asesorar e interpretar planos.

DESTREZA EN:

- § El manejo de equipos de Higiene y Seguridad Industrial.

ADiestRAMIENTO:

- § Lenguaje técnico en el manejo de equipos del área, instrumentos de medición de riesgos y lectura de planos.

TITULO DEL CARGO

INSPECTOR DE SEGURIDAD INDUSTRIAL E HIGIENE OCUPACIONAL

CÓDIGO: 34013 NIVEL: 4

DESCRIPCIÓN GENÉRICA DE FUNCIONES

OBJETIVO GENERAL

Velar por el cumplimiento de las normas y procedimientos de higiene y seguridad industrial, inspeccionando sitios de trabajo e investigando accidentes y/o enfermedades, a fin de garantizar la salud y seguridad de la comunidad en general.

FUNCIONES, ACTIVIDADES Y/O TAREAS:

- § Inspecciona las condiciones de las áreas de trabajo para verificar si son adecuadas o no.
- § Recomienda la dotación de equipos de protección personal necesarios para los trabajadores.
- § Facilita la ubicación de extintores y otros equipos en aquellas dependencias que lo requieran.
- § Inspecciona la existencia y condiciones de equipos de protección y seguridad necesarios para que el trabajador preste su labor con bajo nivel de riesgo.
- § Inspecciona la carga y descarga de sustancias y/o materiales inflamables.
- § Identifica y evalúa riesgos de accidentes y enfermedades ocupacionales.
- § Investiga las causas de enfermedades ocupacionales y/o accidentes de trabajo.
- § Elabora cronogramas de las inspecciones a realizar en las dependencias de la universidad.
- § Recomienda modificaciones de estructuras en ambientes de trabajo con espacio pequeño.



- § Sugiere recomendaciones a las dependencias inspeccionadas sobre la dotación de materiales y/o equipos de protección y seguridad, desalojo de los pasillos, existencia de vías de escape, etc.
- § Verifica el cumplimiento de las medidas correctivas en los centros de trabajo donde se detectaron anomalías.
- § Evalúa los posibles daños que puedan ocasionar a los trabajadores, las sustancias químicas y/o materiales que se encuentren en los centros de trabajo.
- § Realiza inspecciones en laboratorios y comedores y determina las fuentes de contaminación.
- § Elabora informes técnicos de los resultados de las investigaciones y recomendaciones planteadas.
- § Participa en el diseño y adecuación de planes y programas en materia de seguridad integral según normas COVENIN.
- § Elabora cuadros estadísticos sobre el número de trabajadores afectados por enfermedades ocupacionales y/o accidentes de trabajo, el número y tipo de materiales que se requieren para la dotación de ciertas áreas, etc.
- § Recomienda las condiciones ergonómicas que deben tener los mobiliarios.
- § Prevé los programas de seguridad integral requeridos en el área de investigación.
- § Elabora informes de los casos de enfermedades ocupacionales y/o accidentes de trabajo.
- § Realiza seguimiento a los trabajadores afectados por accidente y/o enfermedad para verificar si han recibido el tratamiento médico-asistencial adecuado para su total recuperación.
- § Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
- § Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- § Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
- § Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

1.- ÁMBITO DE LA ACTUACIÓN:

MATERIALES: Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso y maneja periódicamente equipos y materiales medianamente complejos, siendo su responsabilidad directa.

DINERO: Es responsable directo de custodia de materiales y equipos.

INFORMACIÓN CONFIDENCIAL: Maneja en forma directa un grado de confidencialidad medio.

TOMA DE DECISIONES: Las decisiones que se toman se basan en políticas específicas, en procedimientos definidos para lograr objetivos específicos, mejorar métodos o establecer técnicas y estándares, a nivel operativo.

SUPERVISIÓN: El cargo recibe supervisión general de manera directa y periódica y no ejerce supervisión.

RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS:

RELACIONES INTERNAS: El cargo mantiene relaciones frecuentes con todas las unidades administrativas y académicas de la Institución, a fin de apoyar y/o ejecutar



lo relativo al área, exigiéndose para ello una buena habilidad para obtener cooperación.

RELACIONES EXTERNAS: El cargo mantiene relaciones ocasionales con organismos e instituciones de higiene y seguridad industrial, a fin de ejecutar lo relativo al área; exigiéndose para ello una buena habilidad para obtener cooperación.

2.- **CONDICIONES AMBIENTALES Y RIESGO DE TRABAJO:**

AMBIENTE DE TRABAJO: El cargo se ubica en un sitio cerrado y/o abierto, generalmente agradable y no mantiene contacto con agentes contaminantes.

RIESGO: El cargo está sometido a accidente y/o enfermedad, con magnitud de riesgo moderado, con posibilidad de ocurrencia media.

ESFUERZO: El cargo exige un esfuerzo físico de estar caminando constantemente y sentado/parado periódicamente y requiere de un grado de precisión manual y visual medio.

3.- **PERFIL DEL CARGO:**

EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA:

A) EDUCACIÓN: Técnico Superior Universitario en Seguridad Industrial o el equivalente.

EXPERIENCIA: Tres (3) años de experiencia progresiva de carácter operativo en el área de investigación de siniestros e inspección de ambientes de trabajo.

B) EDUCACIÓN: Bachiller, más curso de dos (2) años de duración en el área de Seguridad Industrial.

EXPERIENCIA: Seis (6) años de experiencia progresiva, de carácter operativo en el área de investigación de siniestros e inspección de ambientes de trabajo.

CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y DESTREZAS:

CONOCIMIENTOS EN:

- § Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo y su Reglamento.
- § Normas COVENIN.
- § Inspección de condiciones ambientales en sitios de trabajo.
- § Estudios evaluativos en el ambiente de trabajo.

HABILIDAD PARA:

- § Investigar causas de siniestros.
- § Analizar y detectar la existencia de riesgos en sitio de trabajo.
- § Elaborar informes técnicos.

DESTREZAS EN:

- § El manejo de equipos e instrumentos de medición de riesgos.

ADiestRAMIENTO REQUERIDO:

- § Investigación y evaluación de siniestros.
- § Control de pérdidas.



Unidad de Medicina del Trabajo

Jefe de Medicina del Trabajo.

Un Médico especialista en Salud Ocupacional, que cumpla las funciones de:

- § Gestión gerencial y administrativa.
- § Investigar la morbilidad.
- § Estadísticas.

Pool de médicos de trabajo y enfermeras de trabajo.

Un médico dedicado a realizar el profesiograma en compañía de un analista y los exámenes de ingresos de los trabajadores.

Cuatro médicos para realizar evaluaciones periódicas, evaluaciones de capacidad laboral, exámenes especiales, evaluación de egreso de los trabajadores.

Un médico para el Núcleo del Táchira, un médico para el Núcleo de Trujillo.

Un médico para realizar las evaluaciones en el campo de trabajo.

Una enfermera.

Un oficinista.

TITULO DEL CARGO

JEFE DE SALUD INTEGRAL

CÓDIGO: 28074 NIVEL: 9

DESCRIPCIÓN GENÉRICA DE FUNCIONES

OBJETIVO GENERAL

Controlar los programas tendientes a la prestación de servicios del área de salud integral, planificando y coordinando la ejecución de los mismos y facilitando la prevención y conservación de la salud física y mental de los usuarios, a fin de garantizar una buena atención médica tanto general como especializada a los usuarios.

FUNCIONES, ACTIVIDADES Y/O TAREAS:

- § Planifica, coordina, supervisa y evalúa la ejecución de los programas de las diferentes áreas de Salud Integral.
- § Desarrolla programas diagnósticos y asistenciales que permitan el despistaje y tratamiento de los problemas de salud.
- § Participa activamente en la elaboración del plan general de actividades de la unidad en relación al área de salud.
- § Promueve conjuntamente con autoridades sanitarias oficiales: campañas, talleres especiales, seminarios, foros y otros eventos en materia de salubridad.
- § Coordina la Comisión de Salud Integral de la Universidad.
- § Mantiene relaciones de apoyo con las unidades de las distintas dependencias de la Universidad y con Instituciones Médico-Asistenciales públicas y privadas de la localidad, para la remisión de pacientes en casos especiales y para la cooperación en el tratamiento respectivo.



- § Solicita a los Médicos Generales y Especialistas, Odontólogos, Bioanalistas y demás profesionales que laboran para la unidad, los informes de los casos atendidos en sus consultas.
- § Solicita ante las instancias superiores correspondientes los recursos humanos y financieros necesarios para el funcionamiento de las áreas de su competencia.
- § Preside las reuniones de la unidad.
- § Presenta trimestralmente a las instancias superiores informe de las actividades realizadas.
- § Supervisa y evalúa el personal adscrito a la unidad.
- § Asiste a las reuniones del Comité Técnico de la Dirección.
- § Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
- § Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- § Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
- § Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

1.- ÁMBITO DE LA ACTUACIÓN:

MATERIALES: Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso, siendo su responsabilidad directa y maneja periódicamente equipos y materiales medianamente complejos, siendo su responsabilidad indirecta.

DINERO: Es responsable directo de custodia de materiales.

INFORMACIÓN CONFIDENCIAL: Maneja en forma indirecta un grado de confidencialidad alto.

TOMA DE DECISIONES: Las decisiones que se toman se basan en políticas específicas, en procedimientos definidos para lograr objetivos específicos, mejorar métodos y estándares, a nivel de departamento.

SUPERVISIÓN: El cargo recibe supervisión general de manera directa y periódica, y ejerce una supervisión general de manera directa y constante.

RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS:

RELACIONES INTERNAS: El cargo mantiene relaciones continuas con los servicios sanitarios de la Institución y las distintas unidades del área de salud integral, a fin de apoyar y/o ejecutar y/o coordinar y/o controlar lo relativo al área, y frecuentes con instituciones médico-asistenciales, a fin de controlar y/o aprobar lo relativo al área, exigiéndose para ello una buena habilidad para obtener cooperación.

RELACIONES EXTERNAS: El cargo mantiene relaciones frecuentes con instituciones médico-asistenciales privadas, entes gubernamentales y Comisión de Salud de F.A.M.E.S., a fin de apoyar y/o coordinar lo relativo al área, exigiéndose para ello una buena habilidad para obtener cooperación.

2.- CONDICIONES AMBIENTALES Y RIESGO DE TRABAJO:

AMBIENTE DE TRABAJO: El cargo se ubica en un sitio cerrado, generalmente agradable y no mantiene contacto con agentes contaminantes.

RIESGO: El cargo está sometido a un riesgo irrelevante con posibilidad de ocurrencia baja.



ESFUERZO: El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado/parado constantemente y caminando periódicamente y requiere de un grado de precisión manual bajo y un grado de precisión visual medio.

3.- PERFIL DEL CARGO:

EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA:

A) EDUCACIÓN: Profesional Universitario en el área de las Ciencias de la Salud, más Master en Salud Pública con tres (3) años de duración.

EXPERIENCIA: Seis (6) años de experiencia progresiva de carácter operativo, supervisorio y estratégico en la administración de servicios médico-asistenciales.

B) EDUCACIÓN: Profesional Universitario en el área de las Ciencias de la Salud.

EXPERIENCIA: Nueve (9) años de experiencia progresiva de carácter operativo, supervisorio y estratégico en la administración de servicios médico-asistenciales.

CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y DESTREZAS:

CONOCIMIENTOS EN:

- § Técnicas de elaboración de planes estratégicos.
- § Salud pública.
- § Administración de Servicios Médico-Asistenciales.
- § Leyes y reglamentos en el área.
- § Planificación, organización y desarrollo de campañas, talleres y otros eventos.

HABILIDAD PARA:

- § Tratar en forma cortés y efectiva a autoridades de alto nivel.
- § Decidir oportunamente sobre asuntos técnicos administrativos.
- § Diseñar y formular programas médicos-asistenciales.

DESTREZAS EN:

- § El manejo de las leyes, reglamentos del área.
- § El manejo de microcomputador.

ADiestRAMIENTO REQUERIDO:

- § Gerencia de salud.
- § Relaciones humanas.
- § Entrenamiento en el sistema de su unidad.

TITULO DEL CARGO

ENFERMERA (O)

CÓDIGO: 32023 NIVEL: 4

DESCRIPCIÓN GENÉRICA DE FUNCIONES

OBJETIVO GENERAL

Apoyar al servicio médico, aplicando tratamientos preventivos y curativos según indicaciones previas, a fin de garantizar un eficiente servicio médico/asistencial a la comunidad universitaria.



FUNCIONES, ACTIVIDADES Y/O TAREAS

- § Recibe a los pacientes que asisten a la consulta.
- § Asiste al médico durante la consulta.
- § Aplica tratamientos preventivos y curativos, según indicaciones médicas.
- § Organiza, esteriliza y prepara equipos y materiales médicos-quirúrgicos.
- § Asigna citas y lleva el registro de pacientes atendidos.
- § Elabora y lleva el control de las requisiciones de materiales y equipos de trabajo.
- § Atiende y orienta al personal que solicita asistencia médica.
- § Aplica cuidados inmediatos en situaciones de emergencia.
- § Localiza en el archivo las historias médicas de los pacientes que acuden a las consultas.
- § Archiva las historias médicas de los pacientes.
- § Verifica el estado y funcionamiento de materiales y equipos del área.
- § Participa en campañas y programas de orientación y educación médica preventiva y curativa.
- § Realiza inventario del material en existencia.
- § Cumple con las normas y procedimientos de higiene y seguridad integral, establecidos por la organización.
- § Mantiene en orden equipos y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- § Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
- § Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

1.- ÁMBITO DE LA ACTUACIÓN:

MATERIALES: Maneja constantemente equipos y materiales de trabajo de fácil uso y medianamente complejos, siendo su responsabilidad directa.

DINERO: Es responsable indirecto de la custodia de materiales.

INFORMACIÓN CONFIDENCIAL: Maneja en forma indirecta un grado de confidencialidad medio.

TOMA DE DECISIONES: Las decisiones que se toman se basan en políticas específicas, en procedimientos definidos para lograr objetivos específicos, mejorar métodos o establecer técnicas y estándares, a nivel operativo.

SUPERVISIÓN: El cargo recibe supervisión general de manera directa y constante y ejerce una supervisión específica de manera directa y constante.

RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS:

RELACIONES INTERNAS: El cargo mantiene relaciones continuas con todas las unidades de la Institución, a fin de apoyar y/o ejecutar lo relativo al área; exigiéndose para ello una normal habilidad para negociar y obtener cooperación.

RELACIONES EXTERNAS: El cargo mantiene relaciones frecuentes con entes públicos y privados relacionados con el área de la salud, a fin de apoyar y/o ejecutar lo relativo al área; exigiéndose para ello una normal habilidad para negociar y obtener cooperación.

2.- CONDICIONES AMBIENTALES Y RIESGO DE TRABAJO:

AMBIENTE DE TRABAJO: El cargo se ubica en un sitio cerrado, generalmente agradable y mantiene contacto con agentes contaminantes tales como: bacterias, virus, sustancias químicas y otros.



RIESGO: El cargo está sometido a accidente y/o enfermedad, con magnitud de riesgo moderado, con posibilidad de ocurrencia media.

ESFUERZO: El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado/parado constantemente y caminando periódicamente y requiere de un grado de precisión manual y visual medio.

3.- PERFIL DEL CARGO:

EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA:

A) EDUCACIÓN: Técnico Superior en Enfermería.

EXPERIENCIA: Un (1) año de experiencia progresiva de carácter operativo en el área de enfermería.

B) EDUCACIÓN: Bachiller Asistencial.

EXPERIENCIA: Siete (7) años de experiencia progresiva, de carácter operativo en el área de enfermería.

CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y DESTREZAS:

CONOCIMIENTOS EN:

- § Principios y técnicas de enfermería.
- § Prácticas de enfermería.
- § Primeros auxilios.
- § Cirugía menor.
- § La administración de medicamentos y tratamientos.
- § El manejo y mantenimiento de equipos médicos.

HABILIDAD PARA:

- § Tratar en forma cortés y efectiva al público en general.
- § Comunicarse en forma clara y precisa de manera oral y escrita.
- § Organizar el trabajo.
- § Captar y seguir instrucciones orales y escritas.
- § Facilidad de expresión.

DESTREZA EN:

- § El manejo de equipo médico.
- § El manejo de equipo de computación.

ADiestRAMIENTO REQUERIDO:

- § Preparación y esterilización de materiales médico-quirúrgicos.
- § Medicina preventiva.
- § Salud pública.
- § Relaciones humanas.
- § Computación.
- § Actualización en el área de enfermería.
- § Entrenamiento en el sistema de su unidad.

Unidad de Recreación y Tiempo Libre

Un trabajador social.



TITULO DEL CARGO
TRABAJADOR SOCIAL
CÓDIGO: 33054 NIVEL: 3
DESCRIPCIÓN GENÉRICA DE FUNCIONES

OBJETIVO GENERAL

Desarrollar los programas de trabajo social, realizando estudios de investigación y diagnóstico socio-económicos, a fin de lograr y mantener el bienestar social de la comunidad universitaria.

FUNCIONES, ACTIVIDADES Y/O TAREAS

- § Planifica y coordina las actividades de los programas socio-económicos de la organización.
- § Entrevista a estudiantes que solicitan servicios sociales.
- § Analiza los datos y estadísticas de los diferentes programas socio-económicos.
- § Realiza estudios de investigación y diagnósticos socio-económicos de los estudiantes.
- § Coordina y ejecuta los programas derivados de las investigaciones y estudios socio-económicos.
- § Evalúa y hace seguimiento a los casos atendidos.
- § Participa en reuniones técnicas relacionadas con el área de su competencia.
- § Promueve y participa en campañas de acción social.
- § Optimiza procesos de selección y asignación de beneficios socio-económicos.
- § Tramita la elaboración de listados, órdenes de pago y asignaciones preferenciales de los beneficiarios.
- § Atiende los casos de los programas de seguros nacionales e institucionales de los beneficiarios.
- § Visita domicilios e instituciones relacionadas con los casos atendidos.
- § Detecta y remite casos a otros programas de asistencia y/o desarrollo estudiantil.
- § Participa en la evaluación y actualización de los proyectos y estatutos del programa asignado.
- § Participa en la elaboración del presupuesto de la unidad.
- § Vela por el cumplimiento de las normas del programa asignado.
- § Orienta y asesora en materia de su competencia.
- § Dicta charlas a la comunidad universitaria.
- § Participa en el comité y/o comisión de becas o ayudas socio-económicas.
- § Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
- § Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- § Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
- § Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

1.- ÁMBITO DE LA ACTUACIÓN:

MATERIALES: Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso y maneja periódicamente equipos y materiales medianamente complejos, siendo su responsabilidad directa.



DINERO: Es responsable indirecto de ejecución presupuestaria y de la custodia de materiales y equipos.

INFORMACIÓN CONFIDENCIAL: Maneja en forma directa un grado de confidencialidad medio.

TOMA DE DECISIONES: Las decisiones que se toman se basan en políticas específicas, en procedimientos definidos para lograr objetivos específicos, mejorar métodos y/o establecer técnicas y estándares, a nivel operativo.

SUPERVISIÓN: El cargo recibe supervisión general de manera directa y periódica y no ejerce supervisión.

RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS:

RELACIONES INTERNAS: El cargo mantiene relaciones continuas con unidades administrativas y frecuentes con unidades académicas de la Institución, a fin de ejecutar y/o coordinar lo relativo al área, exigiéndose para ello una buena habilidad para negociar y obtener cooperación.

RELACIONES EXTERNAS: El cargo mantiene relaciones frecuentes con instituciones y fundaciones vinculadas al área social, grupos familiares, comunidades, universidades nacionales y empresas públicas y/o privadas, a fin de ejecutar y/o coordinar lo relativo al área, exigiéndose para ello una buena habilidad para negociar y obtener cooperación.

2.- CONDICIONES AMBIENTALES Y RIESGO DE TRABAJO:

AMBIENTE DE TRABAJO: El cargo se ubica en un sitio cerrado y/o abierto, generalmente agradable y no mantiene contacto con agentes contaminantes.

RIESGO: El cargo está sometido a un riesgo irrelevante, con posibilidad de ocurrencia baja.

ESFUERZO: El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado/parado constantemente y caminando periódicamente, y requiere de un grado de precisión manual bajo y un grado de precisión visual medio.

3.- PERFIL DEL CARGO:

EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA:

A) EDUCACIÓN: Licenciado en Trabajo Social, Educación o carrera afín.

EXPERIENCIA: Un (1) año de experiencia progresiva, de carácter operativo en el área de programas sociales.

B) EDUCACIÓN: Técnico Superior Universitario en Trabajo Social.

EXPERIENCIA: Cinco (5) años de experiencia progresiva, de carácter operativo en el área de programas sociales.

CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y DESTREZAS:

CONOCIMIENTOS EN:

- § Programas sociales.
- § Orientación y asesoramiento educativo familiar e individual.
- § Técnicas de investigación social.
- § Seguridad social y salud.
- § Técnicas de supervisión de trabajo social.



HABILIDAD PARA:

- § Analizar y sintetizar información.
- § Organizar el trabajo.
- § Establecer relaciones interpersonales.
- § Facilidad de expresión.
- § Iniciativa.

DESTREZAS EN:

- § El manejo de microcomputador.

ADiestRAMIENTO REQUERIDO:

- § Relaciones humanas.
- § Levantamiento de información.
- § Métodos para recolección de información.
- § Informes técnicos.
- § Programas de computación.
- § Entrenamiento en el sistema de su unidad.

Estructura Organizativa de Apoyo Externo

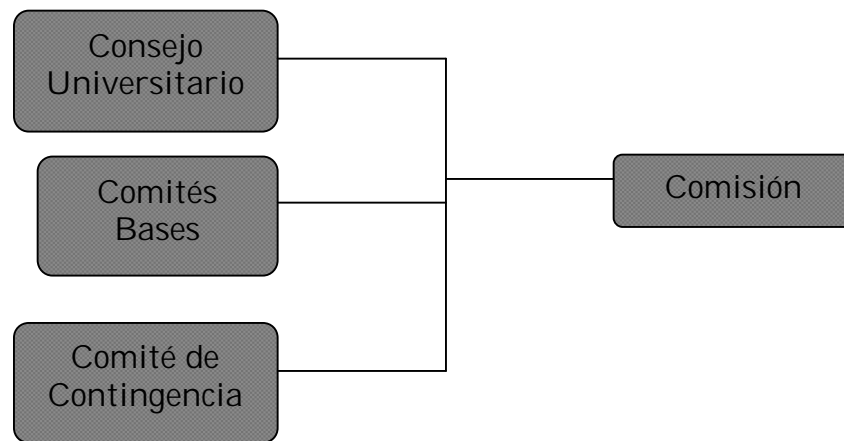


Figura 5.7 Estructura organizativa de apoyo externo de la Dirección de Seguridad y Salud Laboral.

Macroprocesos ideales para la estructura planteada

Gerencia de Seguridad Industrial e Higiene Ocupacional.

- § Estadísticas
- § Registrar y acreditar los Comités de Seguridad y Salud Laboral
- § Programas de capacitación



- § Fortalecer los mecanismos de integración, coordinación y colaboración entre los órganos municipales, estatales y nacionales con competencia en materia de Seguridad y Salud en el trabajo.
- § Gestión gerencial y administrativa.
- § Reportes de desempeño presentados a la alta dirección.
- § Establecer y mantener un programa y procedimientos para realizar auditorias periódicamente.
- § Realizar mejoras continuas en los sistemas de seguridad y salud ocupacional.
- § Planificación y gestión.

Difusión y Promoción (Motivación y Adiestramiento).

- § Generación y promoción de las políticas, normas y procedimientos de la Universidad de Los Andes, en materia de Higiene y Seguridad Laboral.
- § Concientización en la importancia del cumplimiento de la política y procedimientos de seguridad y salud ocupacional, las consecuencias potenciales del incumplimiento de procedimientos de operaciones específicas.
- § Promoción del trabajo seguro y saludable.
- § Programas de inducción.
- § Programas de adiestramiento.
- § Programas de motivación.

Operaciones

- § Investigación y desarrollo de proyectos.
- § Profesiografía (Descripción de perfil de cargos versus riesgos laborales) de los puestos de trabajo.
- § Preparación y respuesta a emergencias.
- § Ingeniería enfocada a Higiene y Seguridad Laboral.
- § Identificación de los riesgos y peligros
- § Evaluación de los riesgos y peligros.
- § Comunicación de los riesgos y peligros existentes.
- § Tomar en cuenta la no conformidad de los procesos referentes a la seguridad y salud ocupacional, por parte de los trabajadores.
- § Implementación, control y mejora de los sistemas de seguridad y salud ocupacional.
- § Inicio y termino de acciones preventivas y correctivas.
- § Registros y control de riesgos.
- § Equipos de protección personal.
- § Investigación y análisis de accidentes.
- § Consultoría y generación de ingresos propios.

Gerencia de medicina del trabajo.

- § Gestión gerencial y administrativa.
- § Investigar la morbilidad.
- § Estadísticas.

Operaciones de Medicina del Trabajo.

- § Preparación y respuesta a emergencias.



- § Prevención de enfermedades ocupacionales.
- § La restitución de la salud y la rehabilitación.
- § La recapacitación y reinserción laboral.
- § Realizar profesiogramas de los puestos de trabajo.
- § Evaluaciones medicas de ingreso de los trabajadores.
- § Evaluaciones periódicas.
- § Evaluaciones de capacidad laboral.
- § Exámenes médicos especiales.
- § Evaluación medica de egreso de los trabajadores.
- § Programas de capacitación.
- § Reportes de desempeño presentados a la alta dirección.

Gerencia de recreación y tiempo libre.

- § Planificación y organización de eventos, cursos o actividades referidas a promover la capacidad y recreación de los trabajadores de la universidad de Los Andes.
- § Promoción de programas para la utilización del tiempo libre.
- § Establecer alianzas y convenios interinstitucionales con el objetivo de promover programas de turismo social y actividades de óseo para la comunidad universitaria.
- § Contribuir con la Universidad de Los Andes y sus gremios la elaboración de planes y proyectos enfocados en la administración, comercialización y prestación de servicios de centros vacacionales, campamentos e infraestructura turística que garantice la capacitación y recreación de la colectividad que labora en la Universidad de Los Andes siguiendo las pautas establecidas en la LOPCYMAT.



Capítulo VI

Conclusiones y Recomendaciones



Luego de haber finalizado con la investigación referida en este escrito, a continuación se presenta una serie de conclusiones, sugerencias y recomendaciones como resultado de la labor emprendida dentro del Departamento de Higiene y Seguridad Laboral de la Universidad la Los Andes.

- § En la primera fase de la investigación (Capítulos I y II) se partió ofreciendo un panorama global sobre la situación actual y la problemática presente en el Departamento bajo estudio. Esto surgió mediante el proceso de inducción y conocimiento del sistema. Luego en el Capítulo III se diagnóstico mediante las herramientas FODA y el análisis comparativo “Benchmarking” la problemática y también las fortalezas presentes en la organización. Se concluye que el departamento posee graves carencias en materia de estructura organizativa, lineamientos de actuación por falta de personal, disponibilidad presupuestaria y escaso poder para el control, ejecución y acatamiento de las decisiones emitidas dentro del departamento. Se pudo apreciar que el departamento posee las mejores intenciones, pero lamentablemente se encuentran atados de pies y manos.
- § Los resultados del Capítulo IV muestra la cultura organizativa y el status del personal en materia de filosofía organizacional. El instrumento de medición aplicado y basado en el “Empoderamiento” arrojó graves deficiencias en la disponibilidad de recursos , manejo y fluidez de la información y la ausencia total de mecanismos estándares en el seguimiento de normas, funciones y procedimientos. Además en el apéndice de dicho capítulo se ilustra el desconocimiento mayoritario de dicho departamento dentro del ámbito universitario. Así mismo, se muestra que no existe tampoco de parte del recurso humano de la Universidad de Los Andes un conocimiento o acotación de la importancia en materia de higiene y seguridad laboral. No obstante, es importante recalcar que esta conclusión está delimitada con margen de error, ya que por cuestión de tiempo y costos solo pudo aplicarse a una muestra estratificada de 100 personas.
- § Finalmente en el Capítulo V, se presentó una propuesta de cambio organizativo y estructura organizativa (organigrama) encaminada en relanzar al departamento bajo estudio y que sirva de punto de partida para una discusión a nivel de autoridades superiores en materia de la creación de una Dirección de Seguridad y Salud Laboral.

Ante tales afirmaciones, el autor aconseja:

- § Presentar a la brevedad posible un resumen gerencial y de resultados denotando los alcances y delimitaciones de esta investigación ante la Dirección de Personal y las autoridades superiores de la U.L.A, a los fines de abrir el debate y el conocimiento sobre la situación actual de la Universidad en materia de Higiene y Seguridad Laboral.
- § Una vez rediscutido el informe se propone continuar con el estudio acá iniciado mediante una reingeniería no organizativa sino de procesos, a los fines de analizar en detalle la escala de funciones y los planes de operatividad y contingencia dentro del departamento o futura Dirección.



- § Establecer un programa de planificación estratégica para la dirección que defina nuevos cargos, creación del consejo y planes de ejecución a mediano – largo plazo.
- § Establecer una política de difusión y promoción de la organización a nivel intra y extra universitario, con el objetivo de incentivar la concienciación en materia de seguridad laboral a todo el personal adscrito a la U.L.A.
- § Utilizar el poder de la LOPCYMAT a fines de canalizar los mecanismos de acatamiento de las decisiones tomadas por el departamento.
- § Incentivar tal como lo permita la estructura orgánica planteada, la filosofía de la autonomía y “Empoderamiento” del recurso humano de la organización.



Referencias Bibliográficas.

1. PORTER, 1999. Planificación y Desarrollo de Organizaciones. Harvard. Usa. Limusa.
2. <http://ricoveri.tripod.com/ve/ricoverimarketing2/id/28.html/>
3. <http://www.monografias.com/trabajos13/gerco/gerco.shtml>
4. <http://www.monografias.com/trabajos21/empowerment/empowerment.shtml>
5. CUNNINGHAM, ALDAG, SWIFT, 1999. Introducción a la Administración. Segunda edición. México. Grupo Editorial Iberoamerica S.A. de C.V.
6. STEPHEN P. ROBBINS, 1998. Fundamentos de comportamiento organizacional. Quinta edición. México. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
7. PLAZA Q. GLORIA, 1999. Diseño de una Organización de Higiene, Seguridad Laboral y Protección Ambiental para la Universidad de Los Andes. Tesis de Postgrado de Especialización. Facultad de Ingeniería, Universidad de Los Andes.
8. TERÁN OSWALDO, 2001. Monografía Modelado de Organizaciones, ULA.
9. SALLENAVE, 1995. Planificación Estratégica. México. Norma
10. BLAKE ROLAND, 1994. Seguridad Industrial. Décima Tercera impresión. México. Diana
11. DE LA POZA, JOSÉ MARIA, 1990. Seguridad e Higiene Profesional. Primera edición. España. Paraninfo.
12. DENTON KEITH, 1984. Seguridad Industrial. Administración y Métodos. Primera edición. México. McGraw-Hill.
13. GRIMALDI – SIMONDS, 1991. La Seguridad Industrial. Su Administración. Segunda edición en español. México. Alfaomega.
14. OFICINA DE PLANIFICACIÓN DEL SECTOR UNIVERSITARIO, 1999 Manual de Cargos. Venezuela.
15. LEÓN ZORAIDA, 1994. Higiene y Seguridad Laboral de la Universidad de Los Andes. Una propuesta de intervención en el área. Universidad del Zulia. Venezuela
16. Decreto No. 38236 (Ley Orgánica de Prevención Condiciones y Medio



Ambiente de Trabajo) GACETA OFICIAL DE LA REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA. Julio 26, 2005.

17. NORMA COVENIN 2262 – 80. Programa de Higiene y Seguridad Industria. Aspectos Generales. Junio 01, 1988.
18. DANTE CONTI Y UNIVERSIDAD DEL PACIFICO, 2000. "Empowerment": Herramienta de diagnóstico organizacional. Perú, Editorial Universidad del Pacífico



Anexos



Anexo 1.

DIAGNÓSTICO DE LA IMAGEN INSTITUCIONAL DEL DEPARTAMENTO DE HIGIENE Y SEGURIDAD LABORAL DE LA U.L.A

FACULTAD o DEPENDENCIA: _____

PERSONAL: A: ___ P: ___ T: ___ O: ___

1. ¿Considera usted que se le presta atención a la Higiene y Seguridad Laboral dentro de la Universidad de Los Andes?

SI ___

NO ___

2. ¿Conoce el Departamento de Higiene y Seguridad Laboral de la Universidad?

SI ___

NO ___

Si su respuesta es afirmativa pasar a la pregunta 2.1, en caso contrario pasar a la 3

2.1 ¿Ha realizado alguna solicitud a ese departamento?

SI ___

NO ___

2.2 ¿Dieron respuesta a su solicitud?

SI ___

NO ___

2.3 ¿Cómo fue la respuesta a su solicitud?

INMEDIATA ___

OPROTUNA ___

TARDIA ___

2.4 ¿Cumplió usted con las recomendaciones dadas por el Departamento?

SI ___

NO ___

2.5 ¿Porque no?

3. ¿Conoce otro organismo interno o externo que le aporte este servicio?

4. ¿Cuándo usted entro a trabajar en la Universidad de Los Andes, recibió inducción de cómo realizar su trabajo de una manera segura?



5. ¿Cómo son las condiciones de su laboratorio? ¿Existen algunas políticas o normativas por escrito en su puesto de trabajo, que le hagan saber las condiciones bajo las cuales trabaja?

6. ¿Que recomendaciones daría al Departamento de Higiene y Seguridad Laboral?



Anexo 2.

CULTURA ORGANIZATIVA, "EMPODERAMIENTO" : DIAGNÓSTICO

Encuesta diseñada para evaluar el nivel de autonomía y poder que existe en su puesto de trabajo dentro de la organización.

INSTRUCCIONES

La siguiente encuesta cuenta con 30 ítem, en los que se describen diversas situaciones. Los ítem deben ser leídos con sumo detenimiento, después de leer la escala de puntajes abajo detallada, deberá responder según corresponda

1 = Nunca	6 = A veces
2 = Casi nunca	7 = Frecuentemente
3 = Muy de vez en cuando	8 = Muy frecuentemente
4 = De vez en cuando	9 = Casi siempre
5 = Ocasionalmente	10 = Siempre

Al seleccionar su respuesta, trate de ser lo mas realista posible, ajustando su selección al acontecer cotidiano y no a cómo le gustaría o considera que la persona evaluada debería comportarse

ENCUESTA DIAGNÓSTICO DEL AMBIENTE Y CULTURA ORGANIZATIVA.

- _____ 1.- Mi jefe acapara funciones que pienso que yo podría desarrollar que mejorarían el servicio del área en general.
- _____ 2.- Mi jefe tiene un estilo un estilo de liderazgo marcado y no lo varia de acuerdo a la situación. Casi siempre usa el mismo estilo sin tomar en cuenta mi compromiso, competencia y experiencia en ciertas funciones en el cargo.
- _____ 3.- No cuento con toda la información que requiero para tomar decisiones en mi puesto.
- _____ 4.- La empresa tiene una visión, misión y valores definidos y explícitos.
- _____ 5.- Existen varias normas, políticas y / o procedimientos que dificultan mi trabajo e impiden que mejore el servicio al cliente.
- _____ 6.- En mi área yo decido con bastante autonomía la ejecución de un gasto presupuestado.
- _____ 7.- El nivel de toma de decisiones en mi puesto es bastante autónomo. En las funciones en las que tengo la debida experiencia, tomo la mayor cantidad de decisiones solo o en equipo sin consultar con mi jefe.



-
- _____ 8.- A medida que he adquirido más experiencia en la empresa, mi jefe me ha otorgado más responsabilidad y autonomía en la toma de decisiones.
- _____ 9.- Mi jefe comparte información que me permite entender la figura completa de la empresa; resultados en ventas, datos financieros, planes estratégicos, etc.
- _____ 10.- La misión, visión y los valores no están internalizados ni compartidos por el personal.
- _____ 11.- Debido a la falta de una normativa clara en la organización se dificulta el trabajo y se impide que mejore el servicio al cliente (interno o externo) en la organización.
- _____ 12.- Los topes para gastar el presupuesto sin consultar con mi jefe son bastante amplios. Prácticamente no tengo que consultar antes de gastar.
- _____ 13.- Mi jefe se entromete, controla y decide en funciones que me corresponden y que él mismo me ha delegado.
- _____ 14.- Siento que mi jefe no dedica tiempo y esfuerzo a capacitarme y apoyarme en áreas que considero que necesito desarrollar para tomar mayor responsabilidad.
- _____ 15.- Mi jefe incentiva la comunicación abierta sobre éxitos y fracasos en la compañía. No hay temas tabú y las personas pueden decir lo que piensan. Se incentiva la comunicación franca y transparente.
- _____ 16.- Frecuentemente la empresa desarrolla actividades y productos que escapan a su misión.
- _____ 17.- Las normas, políticas y procedimientos existentes en la organización promueven el nivel de autonomía y poder en los puestos de trabajo en la empresa.
- _____ 18.- No puedo disponer, sin la autorización de mi jefe, de ingresos adicionales a los presupuestados, generados por una buena gestión en mi área, para invertir, comprar o realizar gastos necesarios para continuar el crecimiento.
- _____ 19.- Está claramente definido el nivel de toma de decisiones en las funciones que desarrollan las personas en mi área. No existen cruces, cada persona tiene bien definidos sus límites y atribuciones.
- _____ 20.- He acordado con mi jefe de forma explícita para cuáles actividades y funciones en mi puesto requiero que tenga un estilo más directivo y en cuáles otras requiero que me dé más libertad de acción y autonomía.
-



-
- _____ 21.- Mi jefe promueve una cultura de confianza donde se comparte la información estratégica.
- _____ 22.- No existen planes estratégicos con metas claras alineados con la misión de la empresa.
- _____ 23.- Las normas, políticas y procedimientos se crean, revisan y cambian con periodicidad con el fin de mejorar el servicio el cliente interno y externo.
- _____ 24.- Todo gasto no presupuestado debe ser consultado previamente con mi jefe antes de su ejecución, sin importar la magnitud del mismo.
- _____ 25.- Mi jefe promueve la formación de equipos de trabajo, definiendo claramente sus metas y funciones y entregándoles poder para la toma de decisiones.
- _____ 26.- Siento que, de acuerdo a mi experiencia, mi jefe no me otorga la máxima responsabilidad y autonomía en la toma de decisiones.
- _____ 27.- Recibo la información necesaria, periódica y sistemática que me permite tomar decisiones y ofrecer un buen servicio al cliente.
- _____ 28.- Los valores definidos por la empresa se respetan con integridad. Constituyen un marco de referencia para el desempeño de las actividades comerciales.
- _____ 29.- Las normas y políticas existentes, o la falta de las mismas, generan en muchos casos la contrariedad de los clientes y no puedo hacer nada al respecto.
- _____ 30.- Todo gasto debe ser aprobado por mi jefe, aun si existe un presupuesto aprobado para todo el año.



Anexo 3.

Funciones y Toma de Decisiones.

Encuesta para especificar las funciones o actividades y la toma de decisiones, realizadas por el Departamento de Higiene y Seguridad Laboral de la Universidad de Los Andes.

- § Función o actividad: Especificar las actividades que se están desarrollando, se van a desarrollar ó ya se han terminado.
- § Nivel de desarrollo: Indicar en que etapa de desarrollo están las actividades:
 - SI: sin iniciar.
 - ED: en desarrollo.
 - M: a mitad.
 - 3/4: a tres cuartas partes.
 - F: finalizado.
- § Toma de decisiones: Debe marcar con una X si las actividades las realizan solos, en coordinación con su jefe ó en coordinación con otras áreas, en este caso especificar el nombre del área, dependencia o departamento.
- § Información de la decisión: (Indicar el área): Debe indicar si la decisión se acata o no directamente, o debe pasar a otra instancia para ser revisada, esto con la finalidad de ver si hay autonomía y poder en la toma de decisión.
- § Información adicional: colocar cualquier información que usted considere necesaria con respecto a esa actividad o cualquier otro comentario.
- § Prioridad: indique la prioridad que usted le da a esa actividad con respecto a las otras.



Función / Actividad	Nivel de Desarrollo	solo	Toma de decisiones En coordinación con otras áreas	En coordinación con el jefe	Información de la Decisión	Información Adicional	Prioridad



Anexo 4.
Glosario de términos importantes

Programa de higiene y seguridad industrial:

Es el conjunto de objetivos, acciones y metodologías establecidas para prevenir y controlar los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

Higiene industrial:

Es la ciencia y el arte dedicados al conocimiento, evaluación y control de aquellos factores ambientales o tensiones emanadas o provocadas por o con motivo del trabajo y que puede ocasionar enfermedades, afectar a la salud y el bienestar, o crear algún malestar significativo entre los trabajadores o los ciudadanos de la comunidad.

Seguridad industrial:

Es el conjunto de principios, leyes, criterios y normas formuladas cuyo objetivo es el de controlar el riesgo de accidentes y daños, tanto a las personas como a los equipos y materiales que intervienen en el desarrollo de toda actividad productiva.

Incidente:

Es todo suceso imprevisto y no deseado que interrumpe o interfiere el desarrollo normal de una actividad sin consecuencias adicionales.

Riesgo:

Es la probabilidad de ocurrencia de un accidente de trabajo o de una enfermedad profesional.

Evaluación de riesgo:

Proceso integral para estimar la magnitud del riesgo y la toma de decisión si el riesgo es tolerable o no.

Riesgo tolerable:

Riesgo que ha sido reducido al nivel que puede ser soportado por la organización considerando las obligaciones legales y su política de Seguridad y Salud Ocupacional.

Acto inseguro:

Es toda actividad voluntaria, por acción u omisión, que conlleva la violación de un procedimiento, norma, reglamento o práctica segura establecida tanto por el Estado como por la empresa, que puede producir un accidente de trabajo o una enfermedad profesional.

Condición insegura:

Es cualquier situación o característica física o ambiental previsible que se desvía de aquella que es aceptable, normal o correcta, capaz de producir un accidente de trabajo, una enfermedad profesional o fatiga al trabajador.



Accidente:

Es todo suceso imprevisto y no deseado que interrumpe o interfiere el desarrollo normal de una actividad y origina una o más de las siguientes consecuencias: lesiones personales, daños materiales y/o pérdidas económicas.

Accidente de trabajo:

Es toda lesión funcional o corporal, permanente o temporal, inmediata o posterior, o la muerte, resultante de la acción violenta de una fuerza exterior que pueda ser determinada o sobrevenida en el curso del trabajo por el hecho o con ocasión del trabajo; será igualmente considerado como accidente de trabajo, toda lesión interna determinada por un esfuerzo violento, sobrevenida en las mismas circunstancias.

Enfermedad profesional:

Es el estado patológico contraído con ocasión del trabajo o exposición al medio en el que el trabajador se encuentre obligado a trabajar; y aquellos estados patológicos imputables a la acción de agentes físicos, condiciones ergonómicas, meteorológicas, agentes químicos, agentes biológicos, factores psicológicos y emocionales, que se manifiesten por una lesión orgánica, trastornos enzimáticos o bioquímicos, trastornos funcionales o desequilibrio mental, temporales o permanentes, contraídos en el ambiente de trabajo.

Órgano de seguridad laboral de la empresa:

Es el ente de la Empresa, propio o contratado encargado de establecer y hacer cumplir la política, los objetivos, proyectos y estrategias generales de Higiene y Seguridad Industrial.

Auditoria:

Revisión sistemática para determinar si las actividades y sus resultados son conformes a la planeación; si dicha planeación es implantada efectivamente y es adecuada para alcanzar la política y objetivos de la organización.

Mejora continua:

Proceso de perfeccionamiento del Sistema de Administración de Seguridad y Salud Ocupacional para obtener mejorar en el desempeño global en seguridad y salud ocupacional conforme a la política de Seguridad y Salud Ocupacional de la organización.

NOTA: El proceso no necesariamente se lleva a cabo de manera simultánea en todas las áreas de actividad.

Peligro:

Fuente o situación con el potencial de daño en términos de lesiones o enfermedades, daño a la propiedad, daño al ambiente de trabajo o la combinación de ellos.

Identificación de peligros:

Procesos de reconocimiento de una situación de peligro existente y definición de sus características.



Incidente:

Evento que da lugar a un accidente o tiene el potencial de conducir a un accidente.

NOTA: Un incidente que no resulta en enfermedades, lesiones, daño u otra pérdida, se denomina también como un cuasi – accidente. El término incidente incluye los “cual accidentes”.

Partes interesadas:

Individuo o grupo interesado o afectado por el desempeño de Seguridad y Salud Ocupacional de una organización.

No conformidad:

Cualquier desviación de los estándares, prácticas, procedimiento, regulaciones, desempeño del sistema de gestión, etc., que pueden directa o indirectamente conducir a lesión o enfermedad, daño a la propiedad, daño al ambiente de trabajo o la combinación de ellos.

Objetivos:

Metas en términos de desempeño de seguridad y salud ocupacional que una organización se establece a fin de cumplirlas.

Sistema de administración de sso:

Parte del sistema de gestión general que facilita la administración de los riesgos Seguridad y Salud Ocupacional asociados con el negocio de la organización. Esto incluye la estructura organizacional, actividades de planeación, responsabilidades, prácticas, procedimiento, procesos y recursos para desarrollar, implementar, alcanzar, revisar y mantener y mantener la política de Seguridad y Salud Ocupacional de la organización.

Desempeño:

Resultados medibles del Sistema de Administración de Seguridad y Salud Ocupacional, relacionados a los controles de la organización para los riesgos de salud y seguridad, basados en la política y objetivos de Seguridad y Salud Ocupacional.