



**Blutman Gustavo**  
**Arriaga María Cristina**  
**Zubeldía María Lourdes**  
**Cavallo Marcela Analía**  
**Serlin José**  
**Stamatti Alejandra**  
**Viadana Alejandra**  
*IIATA*

## **LA COMUNICACIÓN COMO HERRAMIENTA PARA EL CAMBIO CULTURAL: LAS NORMAS DE HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL.**

### **INTRODUCCIÓN**

En este trabajo se analiza cómo se generan y gestionan los cambios en las organizaciones llamadas burocráticas o mecanicistas. El énfasis en ellas se debe a que presentan una mayor resistencia a la introducción de cualquier modificación, tanto de los procedimientos y estructuras como, y con más razón, de la cultura organizacional, puesto que sus patrones culturales están cristalizados. Nos ocuparemos del análisis del cambio cultural que se da en estas organizaciones a partir de la implementación de la Ley de Riesgos del Trabajo en el año 1996.

Para poder analizar con alguna profundidad el proceso de construcción de la cultura es importante el estudiar cómo se van contruyendo los significados compartidos dentro de las organizaciones: conocer a través de qué mecanismos se otorga significado de los actos de los individuos, sentido que se ve reflejado en las interpretaciones o verbalizaciones posteriores

Para el estudio de la implementación de este cambio se analizó la normativa vigente en materia de riesgos del trabajo, se realizaron entrevistas a responsables de distintas organizaciones vinculadas a la temática en estudio (Asesores de ART, Especilistas en el Área y responsables de Institutos Técnicos). También se recurrió a estadísticas elaboradas por la Superintendencia de Riesgos del Trabajo con el objetivo de valorar los resultados obtenidos hasta el momento.

Se tiene como objetivo evaluar el rol de la comunicación en el cambio cultural en especial en el caso de la prevención de riesgos en el ámbito laboral. Dentro de la comunicación es importante el papel de la capacitación, la comunicación multidireccional y fundamentalmente el



compromiso asumido por la dirección de las empresas. El cambio cultural es un proceso que involucra a todos los actores de las distintas organizaciones y requiere del tiempo necesario para que se reconstruyan los significados compartidos.

## LA CULTURA COMO SIGNIFICADOS COMPARTIDOS

En este trabajo se analiza la cultura organizacional siguiendo una de las corrientes sociológicas que considera la cultura como un sistema de comunicación entre los individuos, llegando a definirla como "un conjunto de significaciones que se comunican los individuos de un grupo dado, a través de estas interacciones" <sup>(i)</sup>. Estos autores enfatizan en el análisis del proceso de elaboración de la cultura, ya que ésta sólo existiría por las interacciones que se dan entre los individuos en un contexto determinado, el que impone sus reglas y convenciones y supone expectativas particulares en cada individuo. Si la cultura nace de la interacción entre los individuos, en su construcción, lo primero es la cultura del grupo, que vincula individuos en la interacción inmediata y no la cultura global de la colectividad más amplia. <sup>(ii)</sup>

El antropólogo británico Edward Burnett Tylor (1832-1917) definió la cultura de la siguiente manera: "Cultura tomada en su sentido etnológico más extenso, es todo complejo que comprende el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres y las otras capacidades o hábitos adquiridos por el hombre en tanto miembro de la sociedad."

Siguiendo esta corriente se puede decir que la cultura organizacional es un sistema de creencias y valores compartidos que constituyen las reglas de juego para los integrantes de la misma. Estas reglas a veces son formalizadas y en otras oportunidades no son escritas, y aún son inconscientes. En estos últimos casos estas reglas de juego cubren la brecha entre lo que está pautado y lo que surge en la realidad.

"La cultura puede ser definida como la relación interactiva o sistema de características que influyen las respuestas de una organización humana a su ambiente...., determina las características y actuaciones de una empresa, de la misma forma que la personalidad determina la identidad y conducta de un individuo" <sup>(iii)</sup>

Los significados compartidos permiten la coordinación de las operaciones propias de las organizaciones logrando de este modo la consecución de los resultados buscados. Es de destacar que en las situaciones de innovación y cambio no pocas veces se hace necesario el ejercicio de la autoridad mediante la comunicación a fin de lograr la modificación de estructuras, sistemas y prácticas existentes y resistentes. <sup>iv</sup>

## CAMBIO EN LOS PATRONES CULTURALES



Ya sea originado por interacciones sociales o por ejercicio de la autoridad, en todo proceso de cambio cultural se dará una construcción de nuevos valores, ritos, símbolos, que permitan a cada uno de los integrantes hacer propios estos nuevos patrones culturales. Habrá una resistencia al cambio generada, en parte, por la inercia de la estructura, pero el freno más importante está en que "el cambio de la empresa replantea la necesidad para nosotros de cambiar los esquemas mentales, a menudo inconscientes, muy profundamente arraigados, a través de los cuales nos representamos la empresa"<sup>(v)</sup>

Si bien el cambio cultural no es un hecho puntual, sino que se da permanentemente, a través de la comunicación se trata de transformar la resistencia en un compromiso con el cambio. Efectivamente, la comunicación es un importante agente de cambio, al permitir el aporte de diversos enfoques y puntos de vistas diferentes y al colaborar en la elaboración de las síntesis necesarias a partir de aquellos.

**"La comunicación es un componente prioritario del proceso de cambio, capaz de facilitar o entorpecerlo según su calidad. En un proceso de cambio, existe la necesidad de lograr la comprensión y la participación de la gente a fin de alentar la cooperación y la aceptación del mismo."**<sup>(vi)</sup>

Resulta evidente que la introducción de cambios en culturas más cristalizadas, como son las organizaciones mecanicistas o burocráticas, presentan más resistencias en todos los niveles que en las estructuras flexibles. En efecto, la rigidez que presenta su estructura es posible observarla también en elementos de la cultura.

Las características propias de las instituciones con una cultura burocrática manifiestan una realidad rica en contenidos para ser analizados en función de la introducción de cambios. Una de las notas distintivas en estas organizaciones es la presencia de grupos con rasgos culturales heterogéneos, y cuya interacción permite identificar una cultura propia de la organización como un todo.

Si se considera a la cultura como el resultado de las interacciones entre los individuos, es innegable la necesidad de que un proceso de cambio tenga como eje fundamental la participación de todos los integrantes de la organización. No es posible pensar la implementación de cambios sostenibles en el tiempo que vengan impuestos por la dirección superior, ya que todo cambio, aún operativo, supone la modificación de algún elemento constitutivo de la propia cultura.

## **SEGURIDAD Y PREVENCIÓN EN RIESGOS DEL TRABAJO**

"Afirmaba el Dr. Orestes Di Lullo- sanitarista santiaguense- en 1939, que *"la salud es un problema de cultura. Cultura de los organismos encargados de llevarla a cabo, que deben me-*



*recer, por su obra, la confianza que se depositó en ellos. Cultura de los gobiernos, que deben aportar la comprensión y los medios conducentes al logro de este empeño superior, exigiendo de las directivas sanitarias el cumplimiento de sus funciones. Cultura del pueblo, para responder al llamado de la sanidad y a la observancia de los preceptos que ella dicte, y también para pedir, para exigir, para protestar, cuando los que tienen el deber de cuidar su salud- no por solidaridad, sino por obligación- permanezcan mudos e impasibles.*<sup>»ii</sup>

“Cabe destacar que nuestro país cuenta con una larga historia de pensamiento y acción en materia de salud de los trabajadores, tanto desde el sector público como de sectores privados y no gubernamentales. Ya la Ley N° 20.744 establecía en su artículo 75 que el empleador era el responsable del cumplimiento de las normas legales sobre higiene y seguridad en el trabajo. Sin embargo, hacia 1995 los esfuerzos carecían de coordinación, sistematización e integralidad, acotados a la fiscalización de las condiciones de trabajo y sin mecanismos reparadores previstos frente a las contingencias, que no fueron resultado de las acciones en el ámbito judicial. La creación del Régimen de Cobertura de los Riesgos del Trabajo implicó un gran avance en su momento, estableciendo la ley entre otros el objetivo de reducción de la siniestralidad laboral a través de la prevención de los riesgos derivados del trabajo.

Dicho sistema implicó el pasaje de un modelo de responsabilidad civil individual y de seguro voluntario a un subsistema de la Seguridad Social, basado en un seguro obligatorio y de gestión privada, bajo la supervisión del Estado Nacional.

La gestión del sistema descansa en entes de naturaleza privada, las Aseguradoras de Riesgos del Trabajo (ART), que operan en un ambiente de competencia, siendo controladas en cuanto al cumplimiento de sus responsabilidades tanto por la Superintendencia de Seguros de la Nación (SSN) como por la Superintendencia de Riesgos del Trabajo (SRT). Los empleadores con trabajadores a cargo deben incorporarse obligatoriamente al sistema contratando un seguro con algunas de las compañías existentes en el mercado y cumplir con una serie de obligaciones establecidas en el marco regulatorio, o asumir por sí mismos, en las condiciones establecidas en la Ley, la cobertura de los accidentes y/o enfermedades profesionales que pudiere sufrir el trabajador en virtud de su desempeño laboral, pasando a adquirir así la condición de empleador autoasegurado”.

## **LOS RIESGOS DEL TRABAJO EN LA NORMATIVA ARGENTINA**

En junio 2003, La Superintendencia de Riesgos del Trabajo estableció lo siguiente:

“Un ambiente de trabajo sano y seguro es, además, un factor de **productividad y competi-**



**tividad.** Este concepto va mas allá de la simple valoración de los costos indirectos de los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, para concebir el trabajo en los términos de calidad total. En este sentido, no hay calidad total sin calidad de vida en el trabajo.

La estrategia para la promoción de la salud y seguridad en el trabajo, de ninguna forma puede limitarse a la reducción de los índices de incidencia de los accidentes de trabajo. Este es un paso necesario pero, si se desea un progreso perdurable aún en cuanto a los índices, debe avanzarse en el mejoramiento de las condiciones de trabajo. Esta estrategia exige el compromiso de todos los interesados, entre ellos los poderes públicos, las empresas privadas, las aseguradoras de riesgos del trabajo y los propios empleadores y trabajadores y sus organizaciones representativas.

Al diseñar las actividades preventivas, la visión técnica debe estar actualizada, basada en enfoques científico técnicos. La difusión de los avances en el conocimiento y el mejoramiento continuo debe ser una herramienta fundamental en el desempeño de la Superintendencia de Riesgos del Trabajo.

Resulta necesario destacar que el objetivo central es mejorar las condiciones y medio ambiente de trabajo, como única estrategia para evitar los accidentes y enfermedades profesionales, para ello es necesario contar con el esfuerzo colectivo y el compromiso de todos los actores sociales directa e indirectamente involucrados.

Los programas y actividades emergentes de los lineamientos estratégicos tendrán sus pilares en:

- **La educación:** De los empleadores y de los trabajadores en materia de prevención.
- **La sensibilización:** Para destacar la importancia de preservar la salud de los trabajadores como elemento fundamental de un país productivo y competitivo.
- **La anticipación:** Promoviendo la neutralización del riesgo desde su fuente u origen, evitando de ese modo asumir sus consecuencias como inevitables

La política en lo específico se dirigirá a las siguientes grandes esferas de acción:

- a) el mejoramiento de las condiciones materiales de trabajo y la prevención primaria de los riesgos;
- b) la consideración de las relaciones existentes entre los componentes materiales y las capacidades de los trabajadores;
- c) la formación a todos los niveles;



- d) la comunicación y cooperación a nivel del grupo de trabajo y de empresa y a todos los niveles apropiados hasta el nacional inclusive;
- e) la protección de los trabajadores y sus representantes contra toda medida disciplinaria resultante de acciones emprendidas justificadamente por ellos en salvaguardia de su salud y seguridad en el trabajo.

## ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

La metodología utilizada en este estudio fue la realización de entrevistas en profundidad a especialistas y responsables del área de Seguridad de las distintas organizaciones que participan en el Sistema. Se considero la metodología más apropiada dada la falta de antecedentes y el carácter exploratorio de la investigación. Este tipo de entrevistas se encuentran dentro de las técnicas de investigación cualitativas.

Entrevista al Ing. Juan Carlos Hiba. Director de la carrera de "Especialización en Higiene y Seguridad en el Trabajo" de la Facultad de Ciencias Exactas, Ingeniería y Agrimensura (U.N.R)

El Ing. Juan Carlos Hiba comenta que la Ley de Riesgos de Trabajo creó la figura de las Aseguradoras de Riesgos del Trabajo, normalizó la problemática referida a higiene y seguridad y a partir de la misma el sistema se consolidó. Si bien existían normas referidas al tema, y resoluciones de la OIT en la materia, ratificadas por el Estado Nacional, fue a partir de la sanción de dicha ley que se comenzó a notar un cambio en las medidas de seguridad e higiene en las organizaciones, motivado en la mayoría de los casos por la rigurosidad de la misma, más que por la conciencia de prevención o la voluntad de los directivos de organizaciones.

Sin embargo, la Ley de Riesgos del trabajo no es el único factor determinante de los cambios habidos en materia de higiene y seguridad en las organizaciones.

Hiba cita el caso de empresas multinacionales en las que sus subsidiarias realizan actividades en nuestro país. Dado que las casas centrales con domicilio en países del primer mundo poseen una cultura orientada a la prevención, con estándares muy exigentes en la materia, la normativa de las mismas se extiende a sus filiales en todo el mundo. Estas filiales se ven obligadas entonces a adoptar medidas de prevención de accidentes tal como lo hacen las sedes centrales. Al mismo tiempo estas organizaciones locales producen un efecto derrame en el resto de las empresas del medio, principalmente en aquellas relacionadas



directamente.

A nivel local, menciona el caso de una prestigiosa industria de la zona que terceriza parte de su producción en una empresa productora de estructuras metálicas. Esta empresa, que no posee más de cincuenta operarios, cuenta sin embargo con servicios de cobertura médica y enfermería dentro de la planta, y con condiciones excepcionales de seguridad. Esto se da en parte porque opera en el conglomerado de aquella gran empresa.

El cambio comportamental de algunos pocos gerentes de empresas de nuestro medio interesados por la problemática obedece en parte a cuestiones de profesionalización de los mismos. El entrevistado menciona cambios generacionales en la dirección de algunas empresas que incorporan jóvenes profesionales con una visión distinta del tema.

Se cita el caso de una prestigiosa empresa constructora de nuestra ciudad, con más de veinte años de trayectoria en el medio que, comprendiendo que la mejora en las condiciones de trabajo redundará en incrementos de la productividad y más concretamente en mayor competitividad, está implementando políticas de seguridad y programas específicos para cada una de las obras ejecutadas y a ejecutarse. Como parte de estos programas se capacita al personal con cursos, videos, etc. Un recurso que utiliza la empresa es la realización de clases de inducción, breves reuniones al principio de la jornada de trabajo en las que se refuerzan a los operarios cuestiones fundamentales relativas a normas de seguridad e higiene.

Las cuestiones de calidad tienen una relevancia fundamental en lo referido a la prevención de accidentes laborales. Cada vez más se exige mejor calidad y oferta estable de los bienes que se producen. Las normas ISO muchas veces operan como verdaderas restricciones que obligan a la adopción de normas de prevención. Por otra parte el consumidor se torna más exigente con la calidad de los productos.

Las Secretarías de Estado del Trabajo, y el incremento del personal de inspección en los últimos años, han contribuido al cumplimiento de normas en la materia, a través del aumento del número de inspecciones y la rigurosidad de los requerimientos. Dado que estos organismos dependen de cada provincia, se observa a nivel país cierta heterogeneidad en el desarrollo de los mismos, así como desigual capacitación de los funcionarios y hasta precariedad de instrumentos en algunos casos.

El rol de los Sindicatos es diverso y cita a algunos que hacen mayor énfasis en el tema, como la UOM y el Sindicato de la construcción. Recientemente se realizó una jornada para sindicalistas, a la que asistieron representantes de quince gremios, en la que se elaboró un



documento referido a la cuestión de la seguridad en el trabajo, que será elevado a las autoridades legislativas nacionales para su incorporación al debate de la nueva ley de riesgos del trabajo.

#### Entrevista con Ingeniero en Seguridad Industrial de La Segunda ART

El responsable del área de Seguridad Industrial de La Segunda ART considera que la Ley N 24557 que rige desde el 1996 logró integrar las distintas normativas que se encontraban en vigencia pero que no funcionaban de forma conjunta. Esta ley crea la figura de la ART cuya función no sólo es la cobertura médica y económica sino que también cumple una función de prevención, que se considera necesaria para reducir los índices de siniestralidad.

En términos generales la prevención se logra a través de distintas herramientas:

- **Capacitación continua** en las empresas es considerada el eje de la prevención
- **Compromiso** de los empresarios con la aplicación de la normativa
- **Auditorias externas** para constatar el grado de cumplimiento y detección de factores de riesgos con el objetivo de brindar asesoramiento sobre las posibles soluciones

De acuerdo a sus dichos la capacitación se da a través de distintos instrumentos como por ejemplo:

- **Programas de inducción gerencial** en los cuales se trabaja con los mandos medios la temática elegida, para que éstos puedan servir de nexo entre los capacitadores y el personal involucrado en el proceso productivo.
- **Planes de reducción rápida de siniestros:** acciones a través de los mandos medios. Por ej. Se detectan muchos accidentes en un área determinada, se formulan tres normas puntuales y específicas para ese caso y se facilitan elementos tales como carteles indicando las acciones preventivas a seguir. De este modo se estima que en cuatro a seis meses se logran resultados positivos medidos a través de un indicador que mide cantidad de siniestros sobre cantidad de personas ocupadas.
- **Videos** en los que se recurre a lo emotivo con el objetivo de reconocer las capacidades que podrían perderse en un accidente, tratando de generar de esta manera, conductas preventivas.
- **Sistemas de Gestión para Pymes:** Se brinda una secuencia de acciones a seguir para lograr determinadas metas
- **Folleteria** entregada a los operarios con información sobre uso de los elementos de seguridad, riesgos asociados al uso de herramientas, etc

Este sistema de seguridad que implementa la Ley, se sostiene con cuatro pilares: la ART, la Superintendencia de Riesgos de Trabajo, Institutos técnicos, las empresas con sus operarios. Es requisito fundamental el compromiso de las autoridades de las empresas, fundamentalmente los mandos medios (capataces, supervisores) que están en contacto directo con los operarios.



En su opinión la ley es buena, pensada para la seguridad: 1- del ambiente de trabajo, 2- de las maquinarias y equipos y 3- la protección personal del individuo. Tanto la seguridad del ambiente como de las maquinarias son necesarias para que el individuo se encuentre protegido, ya que la falta de condiciones de seguridad en el ambiente potencia las posibilidades de ocurrencia de siniestros.

En su experiencia uno de los factores claves para el logro de los resultados obtenidos hasta el momento es la **capacitación en forma continua** tanto de los mandos medios como de los operarios para lograr una adecuada concientización de la prevención.

#### Entrevista Asesora del Instituto Rosarino de Seguridad

El Instituto Rosarino de Seguridad realiza funciones de asesoramiento sobre higiene y seguridad a empresas de distintos rubros. Este asesoramiento tiene como objetivo el diagnóstico de las condiciones de seguridad dentro de la empresa y la elaboración de medidas preventivas tanto de accidentes dentro de la empresa como los in itinere y las enfermedades profesionales.

La Asesora en Higiene y Seguridad considera que el cumplimiento de las normas se da por la aplicación de la Ley aunque se nota un cambio lento en los hábitos. La certificación de Normas ISO es otro motivo por el cual se da cumplimiento a dicha reglamentación. De las 350 empresas a las que asesora este Instituto sólo dos de ellas se acercaron por una preocupación genuina sobre las condiciones de seguridad y el resto sólo por la necesidad de dar cumplimiento a los requerimientos de la ART, Secretaría de Trabajo y Superintendencia de Riesgos de Trabajo.

Si bien existe algún tipo de control por parte de la Secretaría de Trabajo, en particular en las Empresas Constructoras, no se ha logrado generar en los operarios en su totalidad el hábito de uso de los elementos de seguridad. Esto es así porque no se ve el elemento de seguridad como un factor para su propia protección.

Dentro de las funciones principales de este Instituto se encuentran las de:

- Guardia de Seguridad en obra: se encarga de monitorear el cumplimiento de las normas recomendadas
- Asesoría técnica: Se verifica que la empresa cumpla con todos los requerimientos legales.
- Capacitaciones técnicas: Están a cargo de capacitadores que brindan los cursos adecuados para cada clase de trabajo.

La función de capacitación es considerada una de las funciones primordiales ya que es la manera de dar a conocer las ventajas y beneficios del uso adecuado de los instrumentos y elementos de seguridad. Es a través de esta tarea que se logra la concientización que trae



como consecuencia los cambios de hábitos necesarios.

La Capacitación se trabaja en los distintos niveles dentro de la empresa, para los cuales se utilizan distintos recursos en la transmisión del mensaje. En los niveles superiores se induce, a través de la relación costo benéfico en la aplicación de las normas de seguridad. Es necesario resaltar la importancia de los costos encubiertos durante los accidentes laborales, costos que no son considerados al momento de tomar la decisión de invertir en seguridad.

La Superintendencia de Riesgos del Trabajo aplica determinados programas de Seguridad que alcanzan a Empresas metalúrgicas, de la construcción, de alta siniestralidad, y aquellas que han tenido accidentes con consecuencias fatales. Este tipo de programas ejerce cierta presión sobre los empresarios y ayuda a lograr que se implementen las normas de seguridad, generando un cambio de hábitos en todos los niveles de las empresas involucradas. Esto trae aparejado un efecto derrame con las empresa más pequeñas que no están dentro de los programas pero se involucran con aquéllas al ser contratadas para prestar servicios. Así, se ven obligadas a dar cumplimiento a todas las normativas igual que aquella que la contrata.

La función principal de este Instituto es la prevención a través de la capacitación, no sólo brindando protección a los trabajadores sino también ocupándose de los recursos productivos de las empresas. Se requiere trabajar en capacitación tanto con los altos mandos, como en los medios y el sector operativo, dado que cada nivel tiene a su cargo una responsabilidad bien definida en la gestión de la prevención de accidentes.

La capacitación para niveles altos y medios, puede ser la elaboración de un programa que contenga las siguientes actividades:

#### FUNCIONAMIENTO DE UN COMITÉ TÉCNICO

- Organizar el Trabajo: Definir los problemas. Seleccionar los más importantes y fijar prioridades
- Programar las actividades: Establecer qué se debe hacer. Definir quiénes deben participar en la solución de los problemas. Fijar plazos según cada tarea.
- Controlar lo que ya se ha ejecutado: Verificar en terreno las mejoras a condiciones físicas propuestas. Conocer la opinión de los trabajadores, respecto a las soluciones implementadas. Analizar los resultados que se vayan obteniendo en cada reunión.
- Mantenerse atento a nuevas necesidades: Estar atento a peligros o situaciones que generen nuevos riesgos. Sobre dichas necesidades, elevar sus planteamientos. Proponer alternativas razonables de solución.

La Capacitación en los niveles operativos se materializa mediante: Charlas previas, Charlas



de Inducción, Videos sobre temas varios, Cartelería permanente, Entrega de material impreso sobre prevención de riesgos y conductas a seguir, por ejemplo referido a:

- Cómo evitar lesiones musculares: se le explica la manera correcta de levantar carga
- Cómo proteger la vista: Cómo y cuándo utilizar los anteojos de seguridad. Cómo mantenerlos en condiciones para que su uso sea eficaz.
- Cómo prevenir riesgos eléctricos: Verificar las condiciones de las instalaciones eléctricas, sólo personal capacitado debe realizar estas tareas, deben contar con los elementos de protección adecuados. Detallar lo que no se debe hacer
- Utilización de matafuegos: conocer las distintas clases de matafuegos y utilizar el que corresponde en cada caso. Hacer una correcta utilización del matafuego (cómo atacar el fuego con extintores) de acuerdo al tipo de fuego; ejemplos: combustibles, por escape de gas por instalación eléctrica etc.
- Manejo de productos químicos: procedimientos de seguridad, elementos de seguridad a utilizar, conocer las clases de peligro de los diferentes productos, como actuar ante un accidente.

## ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS

El análisis de las entrevistas se realizó de acuerdo al marco teórico desarrollado y surgen de los dichos de los entrevistados las siguientes consideraciones relevantes.

**Ing. Hiba:** *-Si bien existían normas referidas al tema, y resoluciones de la OIT en la materia, ratificadas por el Estado Nacional, fue a partir de la sanción de dicha ley que se comenzó a notar un cambio en las medidas de seguridad e higiene en las organizaciones, motivado en la mayoría de los casos por la rigurosidad de la misma, más que por la conciencia de prevención o la voluntad de los directivos de organizaciones.*

**Asesor ART:** *- Este sistema de seguridad que implementa la Ley, se sostiene con cuatro pilares: la ART, la Superintendencia de Riesgos de Trabajo, Institutos técnicos, las empresas con sus operarios. Es requisito fundamental el compromiso de las autoridades de las empresas, fundamentalmente los mandos medios (capataces, supervisores) que están en contacto directo con los operarios.*

**Asesora IRS:** *- La Asesora en Higiene y Seguridad considera que el cumplimiento de las normas se da por la aplicación de la Ley aunque se nota un cambio lento en los hábitos. De las 350 empresas a las que asesora este Instituto sólo dos de ellas se acercaron por una preocupación genuina sobre las condiciones de seguridad y el resto sólo por la necesidad de dar cumplimiento a los requerimientos de la ART, Secretaría de Trabajo y Superintendencia de Riesgos*



de Trabajo.

La estrategia de cambio exige el compromiso de todos los interesados, entre ellos los poderes públicos, las empresas privadas, las aseguradoras de riesgos del trabajo y los propios empleadores y trabajadores y sus organizaciones representativas. Si bien el compromiso asumido por las Direcciones de las organizaciones se debe a la obligatoriedad de la ley es importante destacar que a partir de esto se comienza a generar un cambio en la visión sobre la prevención que se traslada a los demás niveles a través de las distintas políticas implementadas por cada organización en particular.

**Ing. Hiba:** *-A nivel local, menciona el caso de una prestigiosa industria de la zona que terceriza parte de su producción en una empresa productora de estructuras metálicas. Esta empresa, que no posee más de cincuenta operarios, cuenta sin embargo con servicios de cobertura médica y enfermería dentro de la planta, y con condiciones excepcionales de seguridad. Esto se da en parte porque opera en el conglomerado de aquella gran empresa.*

**Asesora IRS:** *- La Superintendencia de Riesgos del Trabajo aplica determinados programas de Seguridad que alcanzan a Empresas metalúrgicas, de la construcción, de alta siniestralidad, y aquellas que han tenido accidentes con consecuencias fatales. Este tipo de programas ejerce cierta presión sobre los empresarios y ayuda a lograr que se implementen las normas de seguridad, generando un cambio de hábitos en todos los niveles de las empresas involucradas. Esto trae aparejado un efecto derrame con las empresa más pequeñas que no están dentro de los programas pero se involucran con aquéllas al ser contratadas para prestar servicios. Así, se ven obligadas a dar cumplimiento a todas las normativas igual que aquella que la contrata.*

En este ejemplo se muestra los resultados que se pueden obtener a partir de las interacciones entre actores que pertenecen a culturas diferentes, en donde la cultura fuerte tiene una influencia significativa en aquella que no posee valores compartidos sobre el tema de prevención y seguridad. Esta interacción les indica a los actores cuál es el modo esperado de pensar y de actuar en situaciones concretas

**Ing. Hiba:** *-Como parte de estos programas se capacita al personal con cursos, videos, etc. Un recurso que utiliza la empresa es la realización de clases de inducción, breves reuniones al principio de la jornada de trabajo en la que se re-*



*fuerza a los operarios cuestiones fundamentales relativas a normas de seguridad e higiene.*

**Asesor ART:** *-En su experiencia uno de los factores claves para el logro de los resultados obtenidos hasta el momento es la **capacitación en forma continua** tanto de los mandos medios como de los operarios para lograr una adecuada concientización de la prevención.*

**Asesora IRS:** *- La función de capacitación es considerada una de las funciones primordiales ya que es la manera de dar a conocer las ventajas y beneficios del uso adecuado de los instrumentos y elementos de seguridad. Es a través de esta tarea que se logra la concientización que trae como consecuencia los cambios de hábitos necesarios.*

*La Capacitación se trabaja en los distintos niveles dentro de la empresa, para los cuales se utilizan distintos recursos en la transmisión del mensaje.*

La comunicación a través de una herramienta como la capacitación permite modificar conductas, construir significados que no estaban presentes en la cultura de una organización. Esto es posible cuando el mensaje de la Dirección es claro y logra ser mantenido en el tiempo a través de una capacitación permanente.

## **CONCLUSIONES**

Para poder analizar con alguna profundidad el proceso de construcción de la cultura es importante el estudiar cómo se van contruyendo los significados compartidos dentro de las organizaciones: conocer a través de qué mecanismos se otorga significado de los actos de los individuos, sentido que se ve reflejado en las interpretaciones o verbalizaciones posteriores.

Si se considera a la cultura como el resultado de las interacciones entre los individuos, es innegable la necesidad de que un proceso de cambio tenga como eje fundamental la participación de todos los integrantes de la organización. No es posible pensar la implementación de cambios sostenibles en el tiempo que vengan impuestos por la dirección superior, ya que todo cambio, aún operativo, supone la modificación de algún elemento constitutivo de la propia cultura.

Si bien el cambio cultural no es un hecho puntual, sino que se da permanentemente, a través de la comunicación se trata de transformar la resistencia en un compromiso con el cambio. Efectivamente, la comunicación es un importante agente de cambio, al permitir el



aporte de diversos enfoques y puntos de vistas diferentes y al colaborar en la elaboración de las síntesis necesarias a partir de aquellos.

A partir de 1996, con el surgimiento de las Aseguradoras de Riesgo del Trabajo (ART) comenzó a producirse un cambio cultural en cuanto a la utilización de elementos de seguridad y otras medidas tendientes a la prevención de accidentes.

Si bien no es posible comparar con índices anteriores a la implementación de la Ley de Riesgos del Trabajo, sí se refleja una reducción de la siniestralidad en índices elaborados por las ART. Dado que las ART tienen como misión no sólo la cobertura de los asegurados sino también la prevención, es que es posible tomar estos índices como referencia válida de los cambios ocurridos a partir de 1996.

Es importante destacar el rol fundamental de la comunicación a través de la Capacitación. Esta herramienta es utilizada en todos los niveles de la organización a través de la cual es posible la construcción de significado a expresiones tales como: seguridad, riesgos, prevención, cuidados personales. La comunicación en estos casos debe ser multidireccional con el objetivo de llegar con el mismo mensaje a todos los niveles de la organización.

Dado que el cambio cultural es un proceso que requiere de tiempo para modificar hábitos, conductas y significados, es que se requiere de una voluntad expresa de la Dirección Superior para sostener en el tiempo la aplicación de las herramientas necesarias para lograrlo.

*Asesora del IRS "La función de capacitación es considerada una de las funciones primordiales ya que es la manera de dar a conocer las ventajas y beneficios del uso adecuado de los instrumentos y elementos de seguridad. Es a través de esta tarea que se logra la concientización que trae como consecuencia los cambios de hábitos necesarios.*

*La Capacitación se trabaja en los distintos niveles dentro de la empresa, para los cuales se utilizan distintos recursos en la transmisión del mensaje. En los niveles superiores se induce, a través de la relación costo benéfico en la aplicación de las normas de seguridad. Es necesario resaltar la importancia de los costos encubiertos durante los accidentes laborales, costos que no son considerados al momento de tomar la decisión de invertir en seguridad."*

Si bien fue la Legislación el factor inicial para la aplicación de las normas de seguridad, durante este período se han podido apreciar los beneficios ya sea en términos económicos



como en el ámbito de la prevención. De acuerdo a lo expresado en las entrevistas realizadas es en las empresas más grandes donde se aprecia el principal cambio por propia convicción y esto trae aparejado un arrastre de las empresas más pequeñas que son contratadas por aquellas. De esta manera y con el trabajo de las distintas organizaciones involucradas se ha logrado un significativo avance en la aplicación de las normas de higiene y seguridad.

Dado que los cambios culturales se dan en forma lenta, es que a pesar del poco tiempo transcurrido se puede detectar ciertos cambios en el comportamiento de los distintos actores, ya sea funcionarios, empresarios u operarios. Estos logros se dieron gracias a la aplicación de las herramientas adecuadas para generar cambios culturales.

## ANEXO

### ESTADÍSTICAS 2001-2003<sup>viii</sup>

“El Sistema de Riesgos del Trabajo, durante el período comprendido entre el 1° de enero y el 31 de diciembre de 2003, registró un promedio de trabajadores cubiertos por el Sistema de 4.716.556, y de acuerdo a lo informado por las Aseguradoras de Riesgos del Trabajo (ART) a la Superintendencia de Riesgos del Trabajo (SRT), un total de 414.559 accidentes de trabajo y enfermedades profesionales

**(AT/EP).** De los AT/EP se registraron 342.889 con días con baja laboral, y los AT/EP, excluidos los accidentes *in itinere*, sumaron 287.823.

Los trabajadores fallecidos ascendieron a 718, mientras que si excluimos los del tipo *in itinere*, fueron 445.

El “índice de incidencia” de AT/EP para el período asciende a 72,7 AT/EP por cada 1.000 trabajadores cubiertos -incluidos los accidentes *in itinere*-. Sin embargo, si se consideraran todos los AT/EP ocurridos - incluyendo aquellos que no ocasionaron días con baja laboral- el mismo alcanza el valor de 87,9 por cada 1.000 trabajadores cubiertos.

El “índice de incidencia” de AT/EP con ocasión del trabajo para el período asciende a 61 AT/EP por cada 1.000 trabajadores cubiertos.



El "índice de incidencia en fallecidos" para dicho período es de 152,2 lesiones mortales por cada millón de trabajadores cubiertos -incluidos los accidentes *in itinere*-.

El "índice de incidencia en fallecidos" de AT/EP con ocasión del trabajo es de 94,3 lesiones mortales por cada millón de trabajadores cubiertos.

### **Cobertura y gestión de los riesgos laborales**

La cantidad promedio de empleadores asegurados fue de 451.017, empleando a 4.716.556 trabajadores.

El contexto laboral y el Sistema de Riesgos del Trabajo de la Argentina en el año 2003, muestran que el 68% de los empleadores asegurados tienen en su plantel entre 1 y 25 trabajadores, empleando de este modo a 1.174.856 trabajadores, es decir, el 25% de la población con cobertura del Sistema.

El perfil de la población cubierta según el sector de actividad económica muestra que el 26% de los empleadores asegurados (118.381) corresponde a la actividad económica de "comercio, restaurantes y hoteles", empleando al 14% de los trabajadores (672.082). En segundo lugar, el 18% de los empleadores asegurados (79.182) se encuentra en la actividad de "servicios comunales, sociales y personales", aunque agrupa al 42% de los trabajadores (1.970.805).

La gestión de riesgos se encuentra distribuida en 26 Aseguradoras de Riesgos del Trabajo (ART) y 8 empleadores autoasegurados.

La distribución de la masa de empleadores asegurados y de trabajadores cubiertos según ART muestra que 10 de las 26 existentes, agrupan al 80,3% de los empleadores, y las 10 primeras en términos de trabajadores cubiertos concentran el 82,1% de los mismos.

Las 414.559 lesiones laborales registradas fueron sufridas por trabajadores que mantenían relación de dependencia con 72.867 empleadores, esto es el 16% de los empleadores asegurados.

Este 16% de empleadores que registraron lesiones laborales, sin embargo, agrupa aproximadamente al 90% de los trabajadores cubiertos por el Sistema (promedio anual).

Los empleadores asegurados que denunciaron lesiones laborales en sus empresas registraron un promedio de 5,7 casos notificados por empleador.

En el año 2003, el 50% de los empleadores asegurados que denunciaron lesiones laborales registró sólo 1 AT/EP, mientras que el 75,5% registró 3 o menos, agrupando el 19,1% de las lesiones del período.



El 64,3% de las lesiones laborales (266.525 casos) fue registrado por empleadores que notificaron más de 10 casos por empleador; estos últimos representan el 8,4% de los empleadores que notificaron lesiones en el período (6.101 empleadores).

Los empleadores asegurados con un plantel igual o superior a los 51 trabajadores representaron el 14,4% de los empleadores que notificaron lesiones laborales, a la vez que agruparon el 63,4% de los AT/EP registrados.

Sólo 99 empleadores asegurados concentraron casi el 20% de los AT/EP notificados del año 2003.

En relación a los índices de incidencia de accidentabilidad, el mayor riesgo le correspondería a los trabajadores cuyos empleadores presentan nóminas de entre 26 y 50 trabajadores, los cuales registran 95 lesiones por 1.000 trabajadores cubiertos.

La incidencia de lesiones mortales es al menos 2 veces mayor dentro de los empleadores con nóminas de menos de 50 trabajadores que en los de más de 50 trabajadores.

Al igual que en el caso de las lesiones laborales, los días con baja laboral se hallan concentrados en un número reducido de empleadores: el 7,2% de los empleadores que notificaron jornadas laborales con días con baja (el 1,1% del total de empleadores asegurados) concentró el 64,1% de las jornadas laborales que registraron más de 250 días con baja laboral.

Respecto a los índices de incidencia de AT/EP según la actividad económica principal del empleador, en "industrias manufactureras" se notificaron 106,1 AT/EP cada 1.000 trabajadores cubiertos, mientras que "agricultura, caza, silvicultura y pesca" mostró un índice similar.

En este análisis de actividades con la máxima agregación, la actividad que revistió mayor riesgo de lesión fue la "construcción", con 142,7 casos notificados cada 1.000 trabajadores cubiertos. Sin embargo, algunas actividades que presentaron elevados riesgos quedan incluidas en actividades principales de un menor riesgo global, como ocurre con ciertas industrias manufactureras.

Cuando se analiza la distribución territorial de trabajadores cubiertos y los casos de AT/EP notificados a nivel regional, puede verse que sólo la región pampeana concentró el 74,1% de los trabajadores cubiertos y el 77,1% de los casos notificados en el año 2003.

Tanto a nivel provincial como regional, pueden observarse niveles de riesgo muy diferentes que deben ser analizados considerando la actividad económica y el perfil productivo propio de cada región, teniendo en cuenta las consideraciones hechas respecto a la calidad de la información enviada.



Mientras que las regiones cuyana (79,5 casos cada 1.000 trabajadores), patagónica (68,5 casos cada 1.000 trabajadores) y pampeana (75,7 casos cada 1.000 trabajadores), registraron niveles de accidentabilidad laboral cercanos a los niveles nacionales (72,7 casos cada 1.000 trabajadores cubiertos), las regiones del Norte muestran claras desviaciones respecto del mismo índice: la región Noroeste notificó 39,6 casos cada 1.000 trabajadores, mientras que la región Noreste notificó 88,5 casos cada 1.000 trabajadores.

## **Riesgos laborales y daño a la salud de los trabajadores**

### **Características sociodemográficas de los trabajadores lesionados**

Según las estimaciones realizadas por la SRT sobre la población cubierta por sexo, en el año 2003 los hombres tendrían casi el doble de probabilidades de sufrir una lesión que las mujeres.

La concentración del 71% de los casos notificados entre los 20 y 44 años, se explica en parte por el hecho de que alrededor del 57% de la población argentina en edad productiva se encuentra en ese rango de edad.

La edad promedio de la población femenina al momento de sufrir una lesión fue de 40 años, y aunque los accidentes con ocasión del trabajo fueron su causa principal, los accidentes *in itinere* cobraron relevancia por representar el 20% de los accidentes laborales notificados.

El 51% de los casos notificados en el período corresponde a trabajadores que perciben un salario bruto estimado entre 200 y 600 pesos, siendo la media de salario percibido para los trabajadores accidentados de 719 pesos.

Cuando se observa la distribución de frecuencias del salario, puede verse una fuerte desviación en la curva descrita por las trabajadoras accidentadas, que contrasta con la curva que se observa para el grupo de trabajadores accidentados. Hay una concentración de mujeres accidentadas en el rango de salarios de 300 a 400 pesos.

En las mujeres, poco más del 60% de los accidentes ocurrieron en el sector de "servicios comunales, sociales y personales", y el 46% del total de las trabajadoras lesionadas se concentran en 3 actividades: "administración pública y defensa", "servicios de asistencia médica y odontológica prestados por sanatorios, clínicas y otras instituciones similares" y "enseñanza pre-primaria, primaria, secundaria y superior".

Respecto a las lesiones sufridas por las trabajadoras, la principal forma de ocurrencia fue "caída a nivel", seguida de "golpes por objetos".

En cuanto a la población masculina, la edad promedio al momento de sufrir una lesión fue



de 36 años, y los accidentes de trabajo fueron la causa principal.

Por otra parte, en el grupo de los hombres se observó mayor dispersión en cuanto a la actividad económica en la que trabajan: el 30,1% de los casos notificados se registró en "industrias manufactureras", el 18,0% en "servicios comunales, sociales y personales", y el 14,6% en "comercio, restaurantes y hoteles".

Sin embargo, y aún cuando no es posible referirnos al riesgo laboral de los hombres según la actividad que los ocupa, actividades preponderantemente masculinas como la "construcción" y la "agricultura, caza, silvicultura y pesca", tuvieron en el año 2003 los índices más altos de accidentabilidad.

### **Aspectos económicos de las lesiones laborales**

#### **Impacto de las lesiones laborales: la Incapacidad Laboral Temporaria (ILT)**

Durante el año 2003 se registraron 342.889 lesiones laborales que ocasionaron Incapacidad Laboral Temporaria (ILT).

El promedio de lesiones laborales con días con baja laboral fue de 22,6, a la vez que el 50% de las lesiones con ILT registró entre 1 y 9 días con baja laboral. El valor de días con baja donde se registró la mayor concentración de casos fue de 3 días.

Según una estimación de la SRT, durante el año 2003 se acumularon 7.748.172 días con baja laboral por ILT a causa de los accidentes laborales, excluyendo las muertes.

Desde el punto de vista del impacto económico de la ILT, se estima que sólo en concepto de días de trabajo pagados y no trabajados a causa de las lesiones laborales -excluyendo las muertes-, fueron erogados \$181.518.440.

Es posible apreciar que el 10% de las lesiones "más costosas" en términos de ILT -ya sea porque tienen una mayor cantidad de días con baja laboral y/o porque el salario de los trabajadores lesionados es mayor- explica el 57,1% del total pagado en días no trabajados.

### **ESTADÍSTICAS 2000-2004<sup>ix</sup>**

#### **Accidentabilidad: Evolución y análisis de tendencias**

Durante el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2004, el Sistema de Riesgos del Trabajo brindó cobertura -aproximadamente- a 5,3 millones de trabajadores en relación de dependencia formal. De acuerdo a lo informado por las Aseguradoras



de Riesgos del Trabajo (ART), se notificaron 494.847 casos -un 19,4% más que los registrados en el año 2003-. De estos casos, 429.428 tuvieron días con baja laboral, lo que representa el 87% de los casos.

El total de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales (**AT/EP**) -excluidos los accidentes *in itinere* y las reagravaciones- suma 421.016 casos notificados, de los cuales 363.312 -el 86%- tuvieron días con baja laboral.

El número de trabajadores fallecidos por causas laborales fue de 804, un 12% más de trabajadores fallecidos que en el año 2003.

Por su parte, los trabajadores fallecidos en accidentes de trabajo o por enfermedades profesionales (excluidos los accidentes *in itinere* y las reagravaciones) llegaron a 523, un 17,5% más que en el año anterior, lo que indica una mayor proporción de trabajadores fallecidos en el lugar o con ocasión del trabajo.

Si consideramos el número de casos según tipo de evento notificado, se puede apreciar que el 83,5% corresponde a accidentes ocurridos en ocasión o en el lugar del trabajo, y el 11,1% son accidentes *in itinere*. Por su parte, se denunciaron 8.055 enfermedades profesionales, que representan el 1,6% del total de casos denunciados en el año. Comparando la información señalada con la relevada en el año 2003, se observa para el período bajo análisis un incremento del 14,3% en la participación porcentual de las enfermedades denunciadas, y una caída de poco más del 4% en la participación de los accidentes *in itinere*).

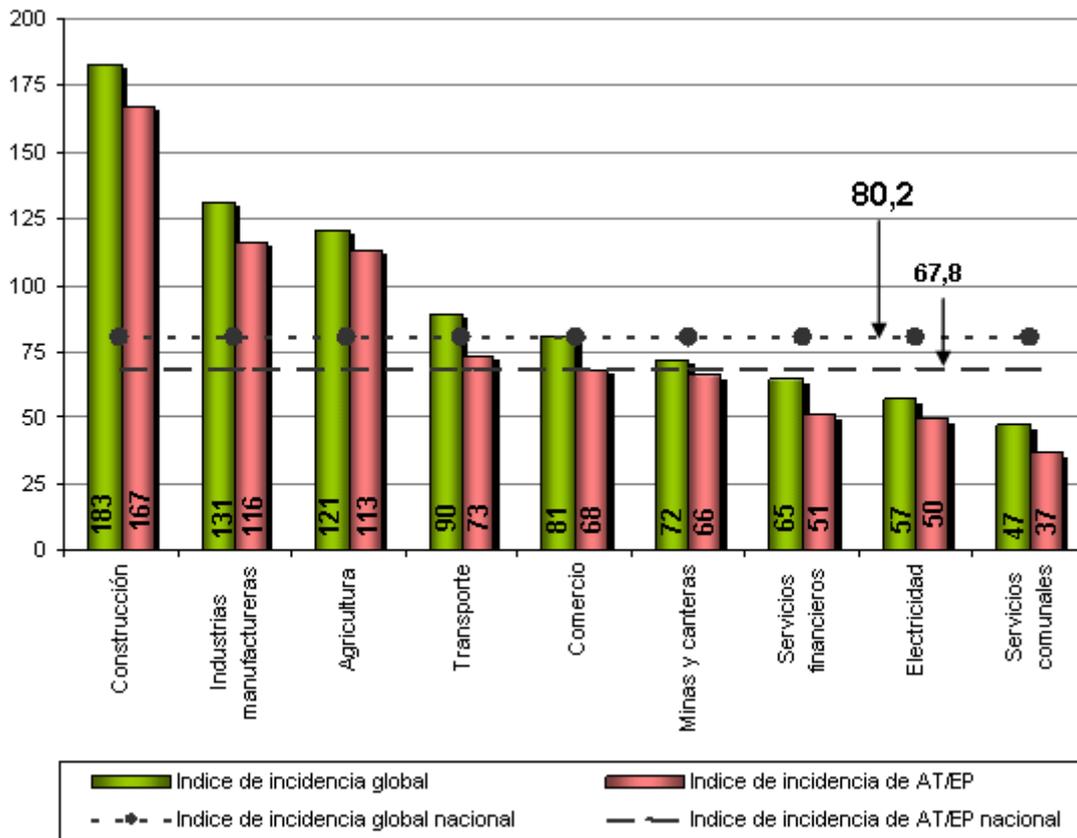
### **Indices de incidencia**

Para la construcción del **índice de incidencia global** se utiliza el total de casos con días con baja laboral, mientras que para la del **índice de incidencia de AT/EP** se utilizan aquellos casos notificados con días con baja laboral ocurridos en ocasión del trabajo, excluyendo los accidentes *in itinere* y las reagravaciones).

En el año 2004, el índice de incidencia global es de 80,2 casos notificados cada 1.000 trabajadores cubiertos, en tanto que el índice de incidencia de AT/EP es de 67,8 casos notificados cada 1.000 trabajadores cubiertos. Respecto del año 2003 hubo un incremento del 10,3% de la incidencia global y de un 11,2% de la incidencia de AT/EP.

En el mismo período se registraron 150,1 fallecidos por cada millón de trabajadores cubiertos, en tanto que la incidencia de casos mortales en ocasión del trabajo (AT/EP) fue de 97,7 por millón de trabajadores cubiertos.

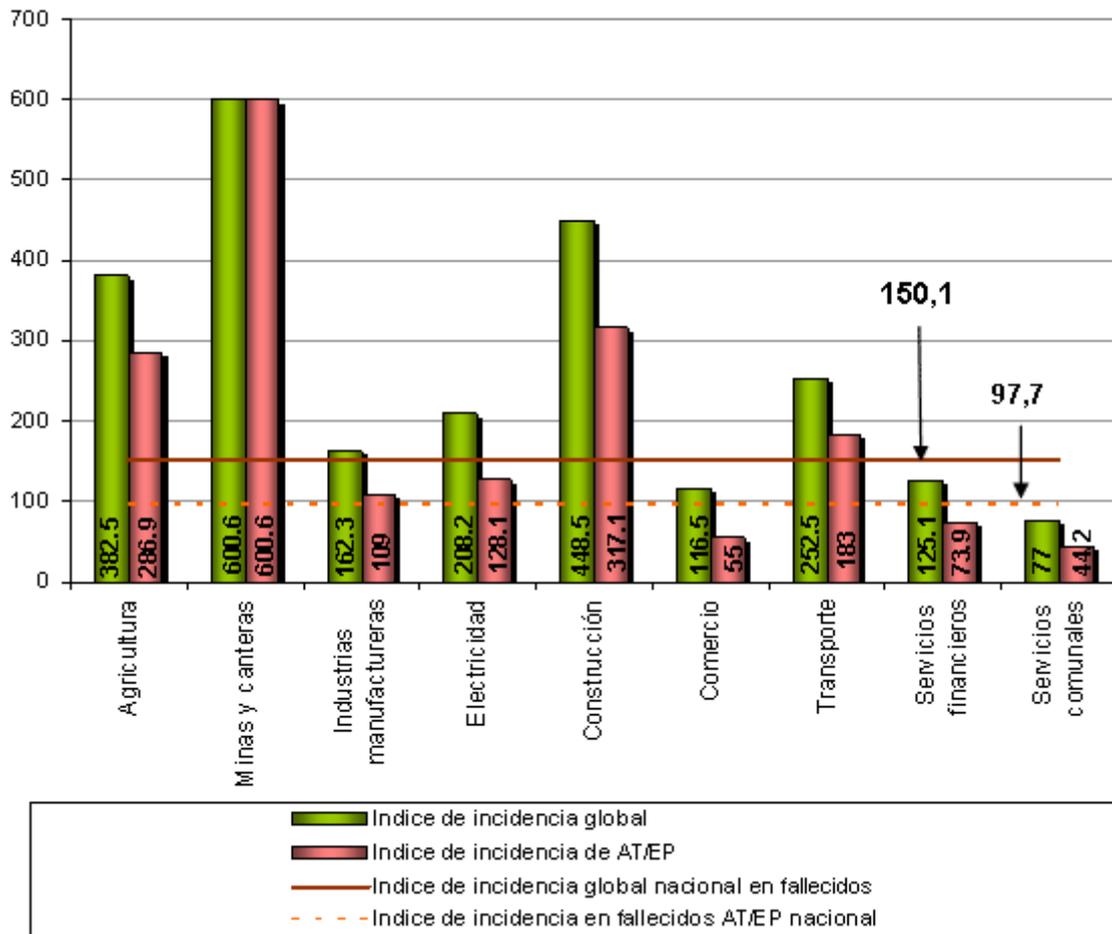
**Índice de incidencia global e índice de incidencia de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, según sectores de actividad económica. Año 2004**



La diferencia que separa el índice global de fallecidos del índice de los fallecimientos AT/EP corresponde al índice de mortalidad *in itinere* de 52,4 puntos si se toman las medias nacionales de ambos índices; en el caso de la actividad minera es de 0 puntos, es decir, todos los accidentes mortales informados ocurrieron en ocasión del trabajo, mientras que en la "construcción", la distancia entre un índice y otro es de 131,4 puntos, lo cual indica una significativa participación de los accidentes *in itinere*.

**Índice de incidencia de trabajadores fallecidos (global), índice de incidencia de fallecidos en ocasión del trabajo (AT/EP), según actividad económica principal del em-**

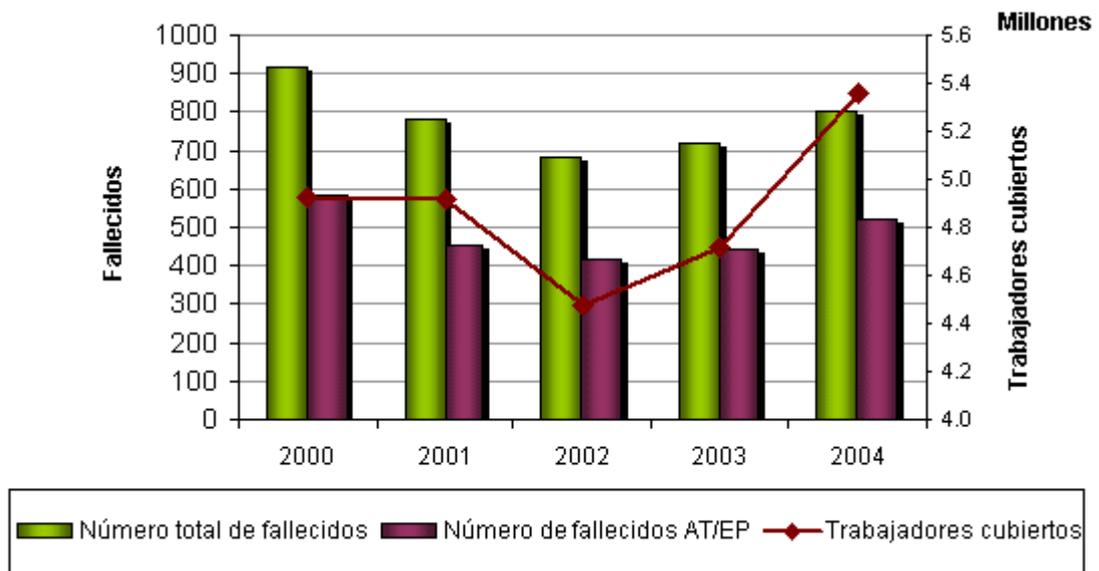
**pleador -máxima agregación-. Año 2004**



### Tendencias de la mortalidad laboral

El **Gráfico** muestra la evolución de la cobertura al nivel nacional, y el número de trabajadores fallecidos totales y en ocasión del trabajo. Como puede observarse, los casos mortales parecen seguir la curva descrita por la cobertura durante el quinquenio analizado, y la mortalidad absoluta en el año 2004 supera la registrada en el 2001, tendiendo a alcanzar los valores registrados en el año 2000.

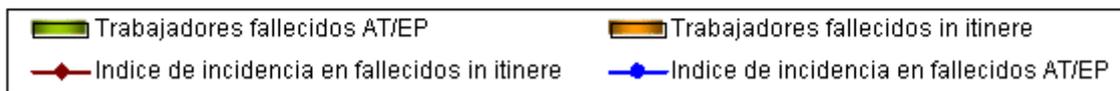
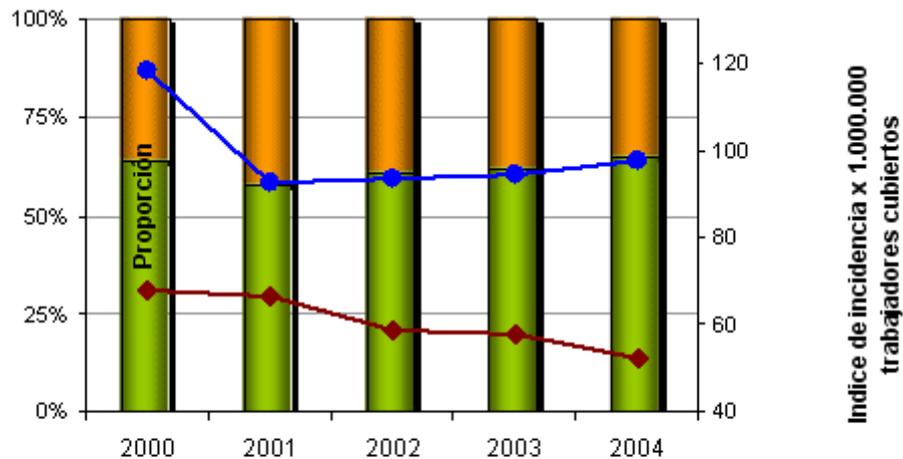
### Trabajadores fallecidos, trabajadores fallecidos en AT/EP y trabajadores cubiertos por el Sistema. Años 2000-2004



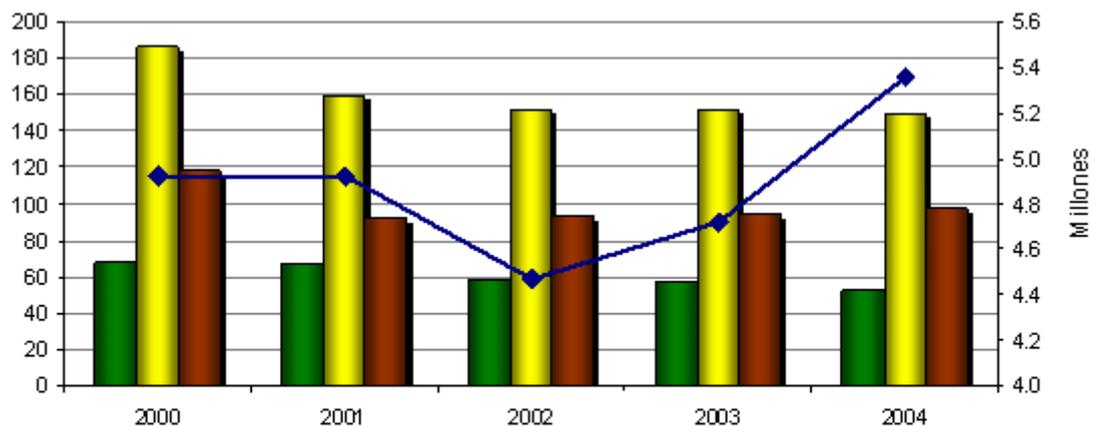
En el **Gráfico** se muestra la mortalidad proporcional entre los fallecimientos ocurridos en ocasión del trabajo y los *in itinere*. Se observa que la proporción de los fallecimientos en ocasión del trabajo (AT/EP)<sup>x</sup> crece de manera sostenida desde el año 2001, pasando de un 58% a un 65%; asimismo, la incidencia (índice de fallecidos por millón de trabajadores) para esta misma categoría de accidentes se incrementa de 92,5 en el año 2001 a 97,7 en el 2004.

En cuanto a la mortalidad *in itinere*, desciende su participación en los casos fatales de un 42% en el año 2001 a un 35% en el 2004. La incidencia de fallecidos en este grupo desciende de 67,7 en el año 2000 a 52,5 en el año 2004.

#### Mortalidad proporcional según tipo de evento ocurrido. Años 2000-2004



### Índices de incidencia en fallecidos global, AT/EP y trabajadores cubiertos. Años 2000 a 2004



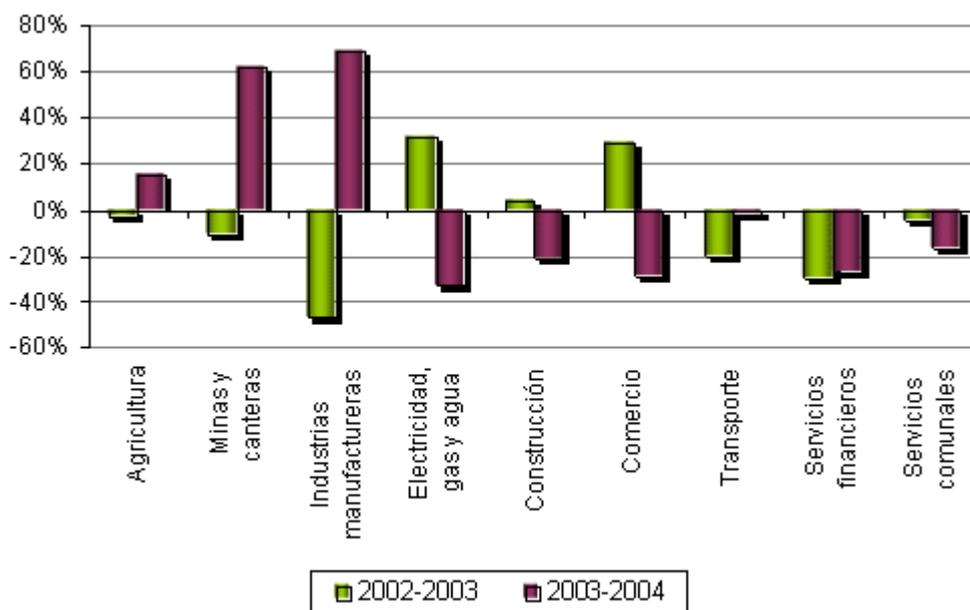
Si bien se observa que la incidencia de los trabajadores fallecidos en ocasión del trabajo se incrementa en un 3,6% respecto al año 2003, y que concurrentemente la cobertura se eleva en un 13,4%, no es posible afirmar que el aumento de la incidencia obedezca solamente al mayor número de trabajadores cubiertos. La SRT está realizando investigaciones tendientes a la clarificación de los fenómenos aquí descriptos.

En el **Gráfico** se muestran las variaciones interanuales del índice de letalidad por actividad



económica. Los ascensos más significativos en el año 2004 los registraron "minas y canteras" (62%) e "industrias manufactureras" (69%); por el contrario, los descensos más marcados se produjeron en "electricidad, gas y agua" (33%), seguido por "comercio, restaurantes y hoteles" (29%) y en tercer lugar, "finanzas, seguros, inmuebles y servicios a empresas" (27%). "Transportes, almacenamiento y comunicaciones", "finanzas, seguros, inmuebles y servicios a empresas" y "servicios comunales, sociales y personales", registran descensos en su índice de letalidad en las dos comparativas interanuales.

**Variación porcentual interanual del índice de letalidad AT/EP según actividad económica principal del empleador. Períodos 2002-2003 y 2003-2004**



## FUENTES

### LIBROS

Alvarez Roldán R. (1999) "e- Change. El lado humano de la economía digital". Ed. Granica

Berger, P. y Luckman, T. (1994) **La Construcción Social de la Sociedad**. Argentina: Ed. Amorrortu.

Berry, T. H. (1994) **Cómo gerenciar la transformación hacia la Calidad Total**. (Trad. G. E. Rosas Lopetegui y M. A. Tiznado) Colombia: Ed. Mc Graw Hill de Management.



Cuche, D. (1999) "La noción de cultura en las Ciencias Sociales". Ediciones Nueva Visión. Buenos Aires.

Felcman, I, Blutman, G. y Méndez Parnes, S. (2002) "Cultura Organizacional en la Administración Pública" Ed. Cooperativas. Argentina.

Fresco, Juan Carlos (2005) El proceso de transformación y cambio en las organizaciones. (la transformación de la mente para lograr el cambio) Ed. IMR Consulting Group Buenos Aires

Huxtable N. (1998) "*Calidad total para la pequeña y mediana empresa.*" Ed. Turpial Pág. 11

Killman, Ralph y otros (1998) "Corporate Transformation", citado por Felcman, I, Blutman, Krieger, M. (2001) **Sociología de las Organizaciones. Una introducción al comportamiento organizacional.** Brasil: Prentice Hall.

Landier, H. (1992) "La empresa pluricelular" en "La dimensión humana de la empresa del futuro". Aedipe- Deusto, Madrid-Bilbao.

Méndez Parnes, S. (2002) "Cultura Organizacional en la Administración Pública". Ed. Cooperativas. Argentina.

Mintzberg, H. (1984) La estructuración de las organizaciones.

Rogosky, I. (1988) "Diagnóstico de la Cultura de Empresa". Ponencia presentada en la XXIII Jornada de Estudio de Aedipe. Madrid.

Sapir, E. "Anthropologie". (1967) Editorial Minuit. París, citado por Cuche, D. en "la noción de cultura en las Ciencia sociales".

Schein, E. H. (2000) **Psicología de las Organizaciones** (Trad. V. E. Cruz Cardona) Méjico : Ed. Prentice Hall. (Trabajo original 1979).

Schlemenson, A. (2002) La estrategia del talento. Alternativas para su desarrollo en organizaciones y empresas en tiempos de crisis. Ed. Paidós. Argentina.

Schvarstein, L. (1992) **Psicología Social de las Organizaciones. Nuevos aportes.** Argentina: Ed. Paidós.

Thévenet M., (1992) **Auditoría de la Cultura empresarial.** (Trad. S. A. Diorki) España: Ed. Díaz de Santos S. A. (Trabajo original 1986).



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 
- (i) Sapir, E. "Anthropologie". Editorial Minuit. París, 1967, citado por Cucho, D. en "la noción de cultura en las Ciencias sociales".
- (ii) Cucho, D. "La noción de cultura en las Ciencias Sociales". Ediciones Nueva Visión. Buenos Aires, 1999
- (iii) Rogosky, I. (1988) "Diagnóstico de la Cultura de Empresa". Ponencia presentada en la XXIII Jornada de Estudio de Aedipe. Madrid.
- iv Viadana, Claudia Alejandra; Arriaga, Ma. Cristina; Stamatti, Alejandra; Zubeldía, Ma. Lourdes "El análisis conversativo: un aporte a la teoría de las decisiones". Jornadas de investigación facultad de ciencias económicas y estadística. Noviembre 2001
- (v) Landier, H. (1992) "La empresa pluricelular" en "La dimensión humana de la empresa del futuro". Aedipe- Deusto, Madrid-Bilbao.
- (vi) Alvarez Roldán R. (1999) "e- Change. El lado humano de la economía digital". Ed. Granica Pág. 277
- vii Alvarez, Graciela Coordinadora Regional del NOA. Proyecto Seguridad y Riesgos en la Escuela. CTERA Abril de 2006
- viii Fuente: página web de la Secretaría de Riesgo del Trabajo
- ix Fuente: Página web de la Secretaría de Riesgo del Trabajo
- x El índice de incidencia de trabajadores fallecidos resulta de la siguiente fórmula:  $(\text{Total de trabajadores fallecidos AT/EP} / \text{Total de trabajadores expuestos}) \times 1.000.000$ . La categoría AT/EP excluye a los accidentes *in itinere* y las reagravaciones