



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN "OSCAR LUCERO MOYA"
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE
SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO.
APLICACIÓN EN LA VILLA MIRADOR
DE MAYABE**

Tesis presentada en opción al título académico de
Master en Ingeniería Industrial
Mención: Recursos Humanos

Autor: Ing. Annesley Maricel Bauta Tamayo
Tutor: Dr. C. Alexander Sánchez Rodríguez

Holguín
2009

RESUMEN

Esta investigación en opción al título académico de Master en Ingeniería Industrial, tiene como objetivo el diseño y aplicación de un procedimiento para la gestión de seguridad y salud en el trabajo, con un enfoque de proceso y mejora continua, que integrado al sistema de gestión de capital humano, garantice la preservación de la integridad física y salud de los trabajadores, clientes externos y partes interesadas y el mejoramiento sostenido del ambiente de trabajo, tomando como objeto de análisis la entidad turística Empresa Islazul Holguín por la necesidad de potenciar su desarrollo dentro del territorio.

A partir del análisis de los diversos enfoques y la legislación vigente, se propone, un procedimiento que consta de 5 fases y 30 pasos, que permite la gestión de seguridad y salud conforme a los requisitos establecidos en las normas cubanas, con técnicas, procedimientos específicos e indicadores que miden la eficacia, eficiencia, efectividad e integración de la gestión.

Los elementos principales para caracterizar el problema y validar la tecnología diseñada se desarrollan en Villa Mirador de Mayabe, donde se mostró luego de la aplicación, una mejoría significativa de los indicadores de desempeño, evidenciándose su factibilidad técnica. Los principales resultados se reflejan en el mejoramiento de los indicadores referidos a la gestión de los riesgos, incidentes, capacitación y condiciones inseguras, así como los referidos al clima laboral y trabajadores beneficiados.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron métodos teóricos y empíricos incluyendo técnicas y herramientas de la ingeniería industrial y otras especialidades afines.

SUMMARY

This research work was carried out to be awarded the Master Degree in Industrial Engineering its main objective is the design and application of a procedure for the health and safety at work, focused in continuous improvement which integrated with human resources guarantee the preservation of physical and health integrity of our employees, external clients and interested parts in the sustained improvement of the work environment taking as an object of analysis Islazul Enterprise with the need to expand its development within the territory.

Using the analysis of different actives focuses and legislation, we propose a procedure with five phases and thirty steps; that will allow the intervention of health and safety at work according to established requirements of Cuban norms, with techniques, specific procedures and indicators which measures efficiency and effectiveness of this management.

The principal elements to characterize the problem and to validate the designed technology are developed in Villa Mirador de Mayabe, where after the application, a significant improvement of the performance indicators, sustaining the technical facts. The principal results are reflected in the improvement of the indicators related to risks, incidents and insecure conditions, as well as work environment and workers benefits.

In the development of the investigation empiric and theoretic techniques and tools including Industrial Engineering tools as well as other related were taken into consideration.

ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO - PRÁCTICO - REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.1 La Gestión de Capital Humano. Antecedentes históricos	6
1.1.1 La Gestión Integrada de Capital Humano y las Normas NC 3000: 2007	7
1.1.2 La Gestión Integrada de Capital Humano basado en procesos	7
1.2 La gestión de seguridad y salud en el trabajo. Antecedentes y tendencias actuales	9
1.2.1 Definiciones y objetivos	10
1.2.2 Las normas NC 18000: 2005 y los enfoques de proceso y de mejora continua	12
1.2.3 Modelos de gestión de la seguridad y salud en el trabajo	14
1.3 La evaluación del desempeño en SST	15
1.3.1 Diagnóstico de la seguridad y salud en el trabajo. Sistema de indicadores	15
1.3.2 La auditoría de gestión de SST	19
1.5 Situación actual de la GSST en entidades del MINTUR de Holguín	20
1.6 Conclusiones parciales	21
CAPITULO 2. PROCEDIMIENTO PARA LA GESTION DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	23
2.1 Descripción del procedimiento general	23
2.1.1 Integración de la gestión de SST al sistema de GICH	23
2.1.2 Fase I. Preparación inicial	24
2.1.3 Fase II. Diagnóstico de la situación actual	25
2.1.4 Fase III. Diseño y documentación del SGSST	33
2.1.5 Fase IV. Implantación del sistema de gestión de SST	44
2.1.6 Fase V. Evaluación y seguimiento del SGSST	46
2.2 Conclusiones parciales	48

CAPITULO 3. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA GESTION DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO EN LA VILLA MIRADOR DE MAYABE	49
3.1. Aplicación del procedimiento propuesto	49
3.1.1 Fase I. Preparación inicial	49
3.1.2 Fase II. Diagnóstico de la situación actual	51
3.1.3 Fase III. Diseño y documentación del SGSST	60
3.1.4 Fase IV. Implantación del SGSST	64
3.1.5 Fase V. Evaluación y seguimiento del SGSST	65
3.2 Beneficios obtenidos a partir de la aplicación del procedimiento propuesto en el objeto de estudio práctico	66
3.3 Conclusiones parciales	67
CONCLUSIONES	68
RECOMENDACIONES	69
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

La educación, desarrollo y el alto rendimiento de las organizaciones modernas, dependen en gran parte de la eficacia y eficiencia, así como también de la adaptación y el sentido de la responsabilidad del recurso humano, es por ello que cada día son más las organizaciones que aportan tiempo y dinero a la seguridad y prevención de accidentes con lesiones que ocurren en lugares de trabajo. O sea, las buenas condiciones de trabajo, en las que se persigue no solo la ausencia del riesgo, sino el propio confort y satisfacción del trabajador, el cliente externo y las partes interesadas, empiezan a ser consideradas como elementos importantes para la calidad de la tarea realizada, la ausencia de errores y la mejora de la productividad, aspectos claves para alcanzar competitividad, por lo que es posible afirmar, que se está imponiendo un nuevo paradigma de empresa, en el cual la seguridad y salud en el trabajo tiene un papel de mayor trascendencia que en el pasado, abarcando una concepción integral de lo que se puede entender por seguridad en el ámbito laboral, expresada en la prevención de los riesgos que pueden afectar a las personas, las instalaciones y el ambiente

En Cuba, desde las experiencias como la Metodología para la evaluación de riesgos en la Industria Azucarera (Ledo, 1994); el Programa de reducción de accidentes mediante el cambio de conducta hacia la seguridad (Montero, 1995), el Modelo de mejora continua para la gestión de la seguridad e higiene ocupacional. Aplicaciones en empresas de la industria alimenticia (Velázquez, 2002), el Modelo de seguridad y salud para Emprester Filial Cienfuegos (Pérez Fernández, 2002) hasta el Diagnóstico de la Seguridad y Salud en el Trabajo en la Villa Mirador de Mayabe, (Melo Coronado, 2004) evidencian que las empresas centran su estudio en los medios de protección individual, desvinculando los demás aspectos, principalmente los elementos estratégicos y organizativos, imposibilitando la planeación a mediano y largo plazo, con un carácter cada vez más proactivo. Se maneja la seguridad y salud en el trabajo (SST) a través de programas no articulados y de aplicación independiente que muchas de las veces no han logrado los objetivos deseados. Este manejo independiente ha generado mayores costos por duplicidad o simplemente porque el programa no es autosostenible y se tiene que invertir recursos permanentemente para mantenerlo.

Para contrarrestar esta actuación se ha establecido la necesidad de incrementar la cultura y promover el desarrollo sostenido de la seguridad y salud en el trabajo, así como la aplicación de programas de prevención integrados a la gestión general de la empresa,

constituyendo motivos de atención priorizada en el Perfeccionamiento Empresarial en Cuba.

En la actualidad muchas entidades se encuentran enfrascadas en la implantación de sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo, según las normas OHSAS 18000 con el propósito de minimizar los riesgos que puedan provocar enfermedades perjudiciales a la salud y accidentes; además de mejorar las condiciones de seguridad e higiene de los puestos de trabajo.

Implantar un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo propicia las bases para minimizar los riesgos que pueden provocar enfermedades perjudiciales a la salud y accidentes; mejorar las condiciones de seguridad e higiene de los puestos de trabajo, proporciona un mejor desempeño de las actividades y procesos, logrando excelentes resultados en cuanto a la calidad del producto o servicio que preste la entidad, lo que favorece la imagen de la misma ante la comunidad y el mercado, además de la reducción de los costos por concepto de accidentes o pérdidas del producto, lo que genera beneficios y aumento de las utilidades.

En el caso de las instalaciones hoteleras, la seguridad debe ser una derivación de la seguridad propia del hogar, acorde con las características y dimensiones de estos establecimientos, los cuales demandan comodidad y calidad. Ambos conceptos, que vienen a calificar a estos lugares, llevan implícito otro: la prevención de la integridad física de los clientes externos y partes interesadas.

Partiendo de que la Empresa Turística Islazul Holguín con la aplicación del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano pretende lograr un significativo cambio en lo referente a la gestión integral de la actividad empresarial y la eficiencia de la misma, se hace ineludible implantar un Sistema de Gestión de Seguridad Integral e Integrada que implique la mejoría sostenida de las condiciones de trabajo, traducida en la reducción preventiva de riesgos, en un aumento de la calidad de los servicios y de la eficiencia económica; y por tanto una mayor competitividad e imagen corporativa.

En informe publicado por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (2002), con motivo a la reunión del *Grupo Nacional de Protección e Higiene del Trabajo* con los Organismos de la Administración Central del Estado, se reflejan los principales problemas que afectan en el país dicha gestión, pudiendo citarse como los más significativos:

- Bajo nivel de compromiso de la dirección con esta actividad. Poca participación de trabajadores y jefes intermedios

- Los métodos y procedimientos brindados a las organizaciones para desarrollar la prevención son poco operativos, centrado en aspectos técnicos, descuidándose la vertiente organizativa y estratégica.
- Medidas que no están sustentadas en criterios costo-beneficio; lo que no permite su inclusión en los planes de negocios para la asignación del presupuesto necesario.
- Planes que no incluyen medidas relacionadas con la capacitación, auto inspección, divulgación y acciones preventivas.
- No se han instrumentado mecanismos de retroalimentación y control de los programas de prevención o planes de medidas. La gestión se realiza de forma reactiva.
- Insuficiente nivel de formación de los especialistas de SST y Jefes intermedios.
- Ausencia de modelos coherentes e integrales que brinden las técnicas y herramientas necesarias para una adecuada gestión.

El MINTUR en Holguín, no está exento de la presencia de estos problemas que de una forma u otra han sido definidos a través de diagnósticos realizados para la aplicación del Perfeccionamiento Empresarial (Islazul, 2004) y otros estudios (Melo Coronado, 2004 y Cantero Cora, 2008) que si bien existe un marcado interés por los Organismos Superiores en lograr revertir los resultados de esta gestión, la misma no se trabaja de forma sistémica e integrada a la gestión de Capital Humano¹.

Por lo hasta ahora planteado se define el siguiente **problema científico**: Insuficiencias en la utilización de un enfoque de procesos y de mejora continua en la gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo, que no permite su integración al sistema de gestión de Capital Humano, según NC 3001: 2007, en entidades del MINTUR en Holguín, que no garantiza la preservación de la integridad física y salud de los trabajadores, clientes externos y partes interesadas y el mejoramiento sostenido del ambiente de trabajo.

Para dar solución al problema científico expuesto, esta investigación tiene como **Objetivo General**: Diseñar y aplicar un procedimiento para la gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, con un enfoque de proceso y mejora continua, que integrado al sistema de gestión de Capital Humano, garantice la preservación de la integridad física y salud de los trabajadores, clientes externos y partes interesadas y el mejoramiento sostenido del ambiente de trabajo.

Para cumplir el objetivo general y validar la hipótesis, se establecieron los **objetivos específicos** siguientes:

¹ Los términos “gestión de capital humano” y “gestión de recursos humanos” se utilizarán indistintamente en esta investigación,

- Elaborar el marco teórico-referencial de la investigación sobre la base de las tendencias actuales de la gestión de SST como actividad esencial de la GCH en las organizaciones, así como su necesidad e importancia en el contexto de las instalaciones hoteleras objeto de estudio.
- Diseñar un procedimiento para la gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, donde se incluyen los procedimientos específicos, con los correspondientes métodos y herramientas técnicamente argumentadas, que permitan su aplicación en entidades turísticas.
- Aplicar el procedimiento diseñado para la gestión de SST en la Villa Mirador de Mayabe, perteneciente a la Empresa Islazul Holguín.

El **objeto de la investigación** se centra en el Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano en entidades del MINTUR y su **campo de acción** en el proceso de gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo en la Villa Mirador de Mayabe de la Empresa Islazul Holguín.

Como **hipótesis de investigación** se formuló la siguiente: A partir del diseño y aplicación de un procedimiento para la gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo con un enfoque de procesos y mejora continua, integrado al sistema de gestión de Capital Humano, es posible garantizar la preservación de la integridad física y salud de los trabajadores, clientes externos y partes interesadas y el mejoramiento sostenido del ambiente de trabajo.

Los **aportes fundamentales** de esta investigación radican en la elaboración de un **procedimiento general** para la gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, creada sobre la base de una amplia revisión de las tendencias fundamentales en el estudio de la problemática en cuestión, basada esencialmente en:

- la filosofía de la mejora continua, que permite una mayor integralidad de la función preventiva en la organización al brindar las técnicas y herramientas necesarias para determinar los principales problemas que afectan el desempeño de la SST, así como los factores causales de estos problemas, permitiendo establecer un adecuado plan de prevención de accidentes y enfermedades profesionales;
- el cumplimiento de los requisitos establecidos para lograr conformidad con la NC 18001:2005; y
- la integración con los restantes procesos del sistema de gestión de Capital Humano, conforme a la NC 3001:2007, permitiendo lograr un desempeño laboral superior y preservar la integridad física y salud de los trabajadores, clientes externos y partes interesadas que posibilitará el mejoramiento sostenido del ambiente de trabajo.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron **métodos teóricos y empíricos**, incluyendo técnicas y herramientas de la Ingeniería Industrial y otras especialidades afines:

Métodos Teóricos: Análisis y síntesis de la información obtenida a partir de la revisión de la documentación y literatura especializada, así como de la experiencia de especialistas consultados, para desarrollar el análisis del objeto de estudio; inducción - deducción para diagnosticar el sistema de SST en el área objeto de estudio y para el diseño y aplicación de la metodología.

Métodos empíricos: encuestas, entrevistas, observación directa, consulta de documentos para la recopilación de la información, entre otros. Su aplicación sistémica permite el desarrollo exitoso de las diferentes etapas de la investigación y el alcance de los resultados previstos.

Este trabajo se estructura en tres capítulos, la Introducción que abarca el problema objeto de estudio, es decir el planteamiento y formulación del mismo, los objetivos, la justificación y delimitación de la investigación. El Capítulo I, expone el marco teórico del estudio, reseñando los antecedentes relevantes, las bases teóricas y definiciones de términos básicos. El Capítulo II, analiza los lineamientos metodológicos, procesamiento de la información, diseño de procedimientos metodológicos y definición de sus etapas. Finalmente, el Capítulo III, caracteriza la entidad en cuestión, expresa los resultados obtenidos con la aplicación del procedimiento metodológico diseñado y la evaluación del impacto económico, social y ambiental. Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación.

CAPITULO 1. MARCO TEÓRICO PRÁCTICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

Este capítulo tiene como finalidad el análisis de las principales concepciones teóricas que sustentan la metodología para la gestión de la seguridad y salud en el trabajo (SST), se inicia con el análisis de la evolución del capital humano y sus procesos fundamentales, particularizando en el análisis de los diferentes enfoques de la gestión del proceso de la seguridad y salud en el trabajo, demostrando la importancia que el hombre ha concedido a la protección en la actividad laboral. Se destaca además, el concepto de seguridad y salud en el trabajo y de otros términos asociados a ella, que permitirán un mejor entendimiento del tema abordado. Se ofrece una síntesis del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo propuesto en la NC 18001: 2005 y se hace énfasis en los factores inhibidores de la seguridad e indicadores medidores de la gestión, pues los mismos enriquecen la metodología propuesta.

1.1 La Gestión de Capital Humano. Antecedentes históricos

Según Travieso Damas, 2007, la atención a los recursos humanos ha evolucionado en el mundo condicionado al desarrollo y los adelantos científico-técnicos, partiendo de que: el concepto de fuerza de trabajo surge desde la primera mitad del siglo XIX, se hablaba en aquella época de la atención a la fuerza de trabajo, en una época posterior llamada de fabricación consistía en el control de la asistencia y puntualidad. Después se evolucionó a la época del control de la calidad donde aparece la actividad de personal y el departamento de personal. Más tarde surge la época de las ventas en la que aparece la dirección por objetivo, el concepto de competitividad, el aseguramiento de la calidad y surge el marketing no estratégico. Aparece definida por la administración de personal primero, y la administración de los recursos humanos después. La próxima etapa es la del marketing estratégico, con un enfoque hacia el cliente, gestión de la calidad, por valores, por competencias laborales y se desarrolla la gestión de los recursos humanos, surgiendo desde la segunda mitad del siglo XX el concepto de capital humano. Estas etapas no están bien delimitadas en el tiempo, en algunos lugares se superponen, los términos y definiciones son convencionales y actualmente en determinados países conviven varias de ellas.

Se puede llegar a la conclusión de que la gestión de los recursos humanos ha tenido una evolución en el mundo desde el concepto de fuerza de trabajo y administración de

personal, hasta la gestión del conocimiento, el capital humano, siendo un protagonista en la dirección estratégica de una organización.

En la actualidad se ha desarrollado la gestión integrada de capital humano con un carácter sistémico, orientado hacia el mejoramiento de los resultados referidos al trabajador, los clientes externos y la organización como meta final, sobre la base de un cambio cultural dado por el desarrollo permanente de las competencias necesarias para el éxito de todo sistema, siendo así reconocido en las normas NC 3000:2007. Asumiendo para este trabajo la terminología que allí se recoge.

1.1.1 La Gestión Integrada de Capital Humano y las Normas NC 3000: 2007

Las normas cubanas NC 3000: 2007 sirven de guía de orientación para que cada organización diseñe e implemente su propio sistema de gestión integrada de capital humano (GICH), dirigidas fundamentalmente a la mejora continua y una de ellas es además certificable para aquellas entidades laborales con la determinación de alcanzarlo.

Los requisitos que se establecen son genéricos y, por tanto, aplicables a cualquier entidad laboral, independientemente de su tipo, tamaño o sector de la economía al que pertenezcan. Estas normas son compatibles con las NC ISO 9000, Sistema de Gestión de Calidad (SGC), NC ISO 14000, Sistema de Gestión Ambiental (SGA), NC 18000, Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSST) y la legislación laboral vigente en materia de gestión integrada de capital humano.

Entre los requisitos del modelo de gestión integrada de capital humano que propone, se encuentra: Competencias laborales, Organización del trabajo, Selección e integración, Capacitación y desarrollo, Estimulación material y moral, Evaluación del desempeño, Comunicación institucional, Autocontrol y **Seguridad y salud en el trabajo**: Orientada a crear condiciones, capacidades y cultura de prevención, para que el trabajador y su entidad desarrollen la labor eficientemente y sin riesgos

1.1.2 La Gestión Integrada de Capital Humano basado en procesos

La empresa es un sistema de sistemas, cada proceso es un sistema de funciones y éstas se han agrupado por departamento o áreas funcionales. La gestión por procesos consiste, en gestionar integralmente cada una de las transacciones o procesos que la empresa realiza. Los sistemas coordinan las funciones, independientemente de quien las realiza. Cada persona que interviene en el proceso no debe pensar siempre en cómo hacer mejor lo que está haciendo, sino por qué y para quién lo hace; puesto que la satisfacción del

cliente interno o externo viene determinada por el coherente desarrollo del proceso en su conjunto más que por el correcto desempeño de cada función individual o actividad.

La gestión por procesos de cualquier organización se puede considerar como un sistema cuyos elementos principales son: los procesos claves, la coordinación y el control de su funcionamiento y la gestión de su mejora.

En el caso del sistema de gestión integrada de capital humano constituye un sistema cuya misión fundamental es concebir al hombre dentro de la empresa como su capital fundamental que hay que optimizar a partir de una concepción renovada, dinámica y competitiva en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico.

Según cita Velázquez Zaldivar (2002), en los diferentes autores consultados se aprecia una percepción común acerca de las actividades claves que forman el flujo de recursos humanos, el cual se inicia por el inventario de personal y la evaluación del potencial humano (Harper & Lynch, 1991), seguido del análisis y descripción de cargos u ocupaciones, planeación de recursos humanos, reclutamiento, selección e integración inicial, evaluación del desempeño, formación-desarrollo y estimulación (Dessler, 1996; Chiavenato, 1993; Cuesta, 1997; Gómez-Mejía, 1999). Entre estas actividades y la gestión de la SST debe existir un alto nivel de integración que permita la garantía de condiciones de trabajo óptimas, contribuyendo de esta forma a que el recurso humano sostenga la competitividad de la organización. Los principales vínculos que garantizan la integración son los siguientes:

- El diseño de los cargos incluye como elemento importante las condiciones de trabajo necesarias para el buen desempeño.
- Para la selección del personal es necesaria la consideración de los riesgos a que estará expuesto el trabajador y se realizan los exámenes pertinentes.
- En la evaluación del desempeño debe constituir un factor a evaluar el cumplimiento de las funciones y responsabilidades con respecto a la SST.
- La actividad de formación-desarrollo debe asegurar la adquisición de las competencias necesarias en materia de SST.
- El sistema de compensación debe considerar las mejores actitudes en cuanto a la SST, además que la mejora continua de las condiciones de trabajo constituye una recompensa dentro del enfoque sistémico de esta actividad (Cuesta Santos, 1997).

La misión principal del área de recursos humanos es la gestión de recursos que se perciben cada vez más como primordiales en la batalla por la competitividad (Johnson, 1997), siendo necesario para ello no solo la adquisición de estos recursos, sino también su

estimulación con el objetivo de optimizar los resultados, teniendo un gran aporte en este sentido la SST; es por ello que los responsables de ambas áreas deben expresar más claramente que antes, su voluntad de participar de lleno en la elaboración de la estrategia de la empresa y que esta tome en consideración la implantación de adecuados sistemas de gestión de seguridad y salud.

Los nuevos enfoques de trabajo exigen trabajar por procesos. En la gestión integrada de capital humano se ha seguido el mismo estilo definiendo tres grandes procesos, todos los cuales se relacionan entre sí, de los resultados que se obtenga en unos depende el desarrollo de otros, el centro de estos lo configura el perfil de competencias laborales:

- Proceso de optimización de los procesos de trabajo que incluye: planeación de capital humano, diseño de nuevos cargos, inventario de personal y organización del trabajo.
- Proceso de desarrollo de competencias laborales que incluye: determinación, validación y certificación de competencias, selección e integración laboral, evaluación de desempeño individual y capacitación y desarrollo del personal.
- Proceso de seguridad, salud y ambiente de trabajo que incluye: gestión de seguridad, salud en el trabajo y atención al hombre.

1.2 La gestión de seguridad y salud en el trabajo. Antecedentes y tendencias actuales

En los últimos treinta años, la salud en los trabajadores y las medidas para la disminución de los accidentes se ha desarrollado aceptablemente en la mayoría de los países industrializados, sin que esto quiera decir que han resuelto todos sus problemas al respecto, pero han avanzado de manera trascendente en aspectos como la implantación del servicio de salud en las empresas, la formación de recursos humanos dedicados a esta área del conocimiento, la promulgación de leyes y normas para regir de modo más justo el desempeño del trabajo. Ante este panorama, adquieren mayor valor las acciones individuales, colectivas, institucionales, nacionales o internacionales que se efectúan con un afán real de colaborar en las mejoras de las condiciones de higiene y seguridad industrial.

En el mundo actual existe una primera tendencia, vinculada con el incremento de la participación, lo cual se refiere al desplazamiento de políticas de prevención, del macronivel del estado, al micronivel de la empresa, transmitiendo de esta forma una

mayor responsabilidad y capacidad de decisión a los órganos que en su base se enfrentan a los riesgos laborales.

La segunda tendencia trata de una ampliación del área de seguridad y salud en sí misma, al observarse la incidencia que tienen otros factores organizativos y sociales hacia una mejora cualitativa o calidad de vida del medio laboral, en lo que se viene denominando "Humanización del Trabajo". Dentro de esta tendencia se ubican los programas de: Mejora de la calidad de vida laboral, programa de control total de pérdidas, gerencia de riesgos y tratamiento integral del riesgo profesional (Gómez Montero y Almarales Rodríguez, 2002).

Y una tercera tendencia referida a la integración de la gestión de seguridad y salud a los diferentes sistemas de gestión aplicados a las entidades (Gestión Integrada de Capital Humano, Gestión Ambiental, Gestión de Calidad, entre otros) y alineados con la estrategia empresarial adoptada.

En Cuba la seguridad y salud en el trabajo es una responsabilidad estatal vinculada al esfuerzo nacional que se realiza en el campo de la salud, la educación, la investigación y la organización del trabajo, y en sus tareas participan, con diferentes y delimitados derechos y obligaciones, los dirigentes administrativos, los trabajadores, su organización sindical y los organismos rectores en la materia.

1.2.1 Definiciones y objetivos

Las definiciones parten de llamar a esta actividad como seguridad e higiene ocupacional, seguridad y salud en el trabajo, protección e higiene del trabajo, indistintamente, pero todos tienen una definición común, numerosos autores han previsto la función de seguridad como aquella concebida, estudiada, definida y ordenada, que es establecida en una empresa y encuadrada dentro del organigrama general de la misma y como una función más de la empresa, tiene por fin básico despertar, atraer y conservar el interés, el esfuerzo y la acción preventiva de todo el personal bajo un plan y unas directrices predeterminadas en la común tarea de evitar los accidentes del trabajo y enfermedades profesionales y la mejora sistemática de las condiciones de trabajo (Velázquez Zaldívar, 1998).

Sobre este enfoque giran la mayor parte de los criterios actuales sobre la misión del sistema de gestión de SST, precisándose por los autores que sus objetivos fundamentales están encaminados a lograr la plena satisfacción laboral de los trabajadores mediante una adecuada protección del hombre, y coadyuvar al mejoramiento continuo de la productividad y calidad del trabajo en la empresa, para responder de la forma más eficiente posible a sus dos clientes: trabajadores y organización.

Para cumplir con el primero de los objetivos (principal), la empresa orienta su trabajo sobre la base de dos principios fundamentales: prevención de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, y mejoramiento continuo y sistemático de las condiciones de trabajo. El cumplimiento de estos principios debe permitir el logro de los objetivos fundamentales de SST, que sólo podrán alcanzarse, si se integra en el quehacer total de la organización, la prevención de riesgos laborales y se afronta desde una perspectiva integradora, conjugándose con el análisis de las condiciones de trabajo, para lograr una positiva reducción de desagradables accidentes de trabajo y enfermedades profesionales y como consecuencia mejorar los resultados de la empresa, logrando hacer compatibles la prevención de riesgos, la mejora de las condiciones de trabajo, la productividad y la calidad; que es la meta de todo sistema de seguridad integral e integrada en cualquier organización de producción o servicios.

Seguridad integral: Es la SST vista en un sentido mucho más amplio. Contempla todos los riesgos, tanto los relacionados con la seguridad industrial y salud de los trabajadores, como con el medio ambiente en el trabajo, incendios, intrusión y robo, entre otros. La seguridad integral, por tanto vela por: el hombre, los equipos, las instalaciones, la producción, la calidad y los costos, con la finalidad de mejorar la imagen corporativa y la competitividad de la empresa (Melo Coronado y Rodríguez Rivera, 2004).

Seguridad integrada: Existen muchas definiciones diferentes sobre la seguridad integrada, aunque con enfoques bastantes homogéneos. Por ejemplo:

- Donde se consideran dentro del sistema de dirección, todos los aspectos encaminados a garantizar la seguridad y salud del trabajador y el mejoramiento de las condiciones de trabajo”. (MTSS, 1998)
- ...”está caracterizada por la incorporación de los objetivos y tareas de seguridad a las funciones de cada área y miembros de la organización, según su responsabilidad y esfera de competencia”. (IEIT, 2001)
- “La seguridad integrada es una forma de implantación de la seguridad en la que las funciones propias de la seguridad están asociadas, o integradas con las personas, los sistemas, los métodos, procedimientos, que componen el ámbito en que se aplican”. (Grupo TENEO, 1995)

Este concepto presenta un número de factores centrales en un sistema de seguridad integrada, de los cuales se resumen a continuación:

Un compromiso manifiesto por parte de la alta dirección. Es un compromiso que no sólo se expone por escrito, sino que también es trasladado hacia abajo en los centros de trabajo en acciones prácticas.

Participación activa de la escala jerárquica y de los departamentos de apoyo central.

El interés por la seguridad, la salud y el bienestar forma parte no sólo de las tareas del conjunto de participantes en el proceso de producción, sino también de la política de capital humano, del mantenimiento preventivo, de la fase de diseño y del propio trabajo de terceras partes.

Participación plena de los trabajadores. Los trabajadores se constituyen en agentes activos de los debates, con los que es posible una comunicación abierta y constructiva, y su contribución es objeto de la máxima consideración. De hecho, su participación es esencial para aplicar la política empresarial y de seguridad de un modo eficaz y motivador.

Adecuación del perfil del experto en seguridad. El experto en seguridad ya no es un técnico, sino un calificado de la alta dirección que se ocupa en especial de la optimización de los procesos de formulación de políticas y del sistema de seguridad. Por tanto, no es alguien con una formación solamente técnica, sino que debe ser un buen organizador, capaz de relacionarse con las personas y motivarlas y de colaborar con otros expertos en prevención de un modo sinérgico.

Una cultura de seguridad proactiva. El aspecto esencial de una política de seguridad integrada consiste en una cultura de seguridad proactiva caracterizada por un ambiente de franqueza, basado en la confianza y el respeto mutuo, por un alto nivel de cooperación; el flujo de información sencillo y el nivel de coordinación, apropiado; se ponen en marcha procesos con vistas a promover la formación individual y colectiva en la mayor medida posible; se celebran regularmente debates sobre objetivos de salud, seguridad y bienestar, los cuales serán motivadores y alcanzables (Van de Kerckhover, 2007).

En este trabajo se asume el concepto dado en la Norma 18 000, que define a la seguridad y salud en el trabajo como la actividad orientada a crear condiciones, capacidades y cultura para que el trabajador y su organización puedan desarrollar la actividad laboral eficientemente, evitando sucesos que puedan originar daños derivados del trabajo.

1.2.2 Las normas NC 18000: 2005 y los enfoques de proceso y de mejora continua

La familia de normas NC 18000 se corresponden técnicamente con la versión de la familia de normas OHSAS 18000, con algunas adecuaciones a lo establecido en la norma NC ISO 9000:2005. El aspecto básico de la norma OHSAS 18001 es la planificación del control y de la evaluación de riesgos. Todas las actividades deben ser minuciosamente examinadas y evaluadas para descubrir sus peligros, tanto moderados como elevados. Una vez jerarquizados los riesgos estos deben ser sometidos a sus posibilidades de control y de acciones correctivas. OHSAS 18001 contempla lo que es la comunicación

dentro de la empresa con los aspectos definidos en la política preventiva y la revisión por la dirección, e indudablemente, se tiene en cuenta la participación de los trabajadores. (MAPFRE, 2002)

La NC 18000: 2005 establece un sistema de gestión y seguridad y salud del trabajo que incluye un conjunto de elementos interrelacionados como son:

La política, que es el resultado de la retroalimentación por medio de la medición del desempeño y de la auditoría, donde se detectan los principales problemas de la empresa en SST. Una vez definida la política esta constituye la base fundamental de la planificación de la SST.

La planificación debe incluir procedimientos para la continua identificación de peligros, evaluación y control de riesgos y para identificar y tener acceso a las normas legales; además de establecer programas de gestión de SST para alcanzar sus objetivos. Estas acciones ya planificadas se implantarán en la entidad, para ello se debe definir, documentar y comunicar las funciones, responsabilidades y autoridad del personal que dirige, ejecuta y verifica las actividades que tengan efecto sobre los riesgos para la SST, de las actividades, áreas y procesos de la organización, otorgando la responsabilidad final a la alta dirección.

La organización debe establecer y mantener un procedimiento de información, en un medio adecuado, para controlar todos los documentos y datos requeridos por esta norma, además se deben identificar y determinar aquellas operaciones y actividades asociadas a los riesgos evaluados.

La verificación y la implantación de acciones correctivas es resultado de todo un proceso llevado a cabo por las empresas en pos de mejorar la SST en cada puesto de trabajo. Esta debe incluir medidas tanto cualitativas como cuantitativas, apropiadas a las necesidades de la organización; seguimiento del grado de cumplimiento de los objetivos y metas de SST de la organización; medidas proactivas del desempeño, con las que se haga el seguimiento del cumplimiento del programa de gestión de la SST; medidas reactivas del desempeño para hacer el seguimiento de enfermedades, incidentes y otra evidencia histórica de un comportamiento deficiente en SST. La organización debe establecer y mantener procedimientos para definir la responsabilidad y autoridad para el tratamiento e investigación de: incidentes y no conformidades para conservar, eliminar y disponer los registros del sistema de gestión de SST, así como de los resultados de las auditorías y revisiones.

Otro de los enfoques esenciales que inciden en la gestión de seguridad y salud en el trabajo, en correspondencia con las normas NC 18000, es el de mejora continua. Según

cita Velázquez Zaldívar (2002), el mejoramiento continuo, más que un enfoque es una estrategia y como tal constituye una serie de programas generales de acción y despliegue de recursos para lograr objetivos completos en todos los procesos en que se aplique.

A pesar de las diferencias existentes en cuanto a nivel de complejidad, número de pasos o etapas y técnicas a aplicar, existe un conjunto de puntos comunes entre diferentes modelos de mejora continua, como son:

1. Carácter cíclico.
2. Demandan participación activa y compromiso del recurso humano.
3. Recorren el camino síntoma – causa – solución, reforzando la necesidad del diagnóstico.
4. Contribuyen a la creación de una cultura organizacional.
5. Marcado énfasis en el desempeño vinculado a los objetivos.
6. Papel preponderante la dirección con un enfoque estratégico.
7. Requieren del control y evaluación de los resultados mediante indicadores.

Como se aprecia en los puntos comunes, se hace referencia a la necesidad del diagnóstico como punto de partida de los programas de mejora. La determinación de indicadores de gestión para la evaluación del desempeño del sistema constituye una herramienta importante con este fin, aspectos que son aplicables a la gestión de SST.

1.2.3 Modelos de gestión de la seguridad y salud en el trabajo

A partir de las conclusiones del análisis que se realiza (Velázquez Zaldívar, 2002) sobre los principales programas de gestión que se reflejan en la literatura consultada, se precisan limitaciones en cuanto al empleo de los elementos que garantizan la mejora continua de la gestión de SST, evidenciándose que tanto en las experiencias nacionales como foráneas hay un insuficiente empleo de los elementos que garantizan la mejora continua de la gestión de SST. El tratamiento de esta función es muy operativo con marcado énfasis en la ingeniería como solución a los problemas del sistema o el empleo de un sólo elemento. Se observa también la carencia de un enfoque estratégico en la gestión y la no integración con el sistema de GICH.

En el caso del Modelo de Gestión de la Seguridad e Higiene Ocupacional ² basado en la mejora continua (Velázquez Zaldívar, 2002), cumple con los elementos de presencia de enfoque estratégico, integración con el sistema de GICH, pilares del sistema de gestión: ingeniería, formación, participación e información y evaluación de los resultados mediante

² En este caso se asume el término “seguridad e higiene ocupacional” como “seguridad y salud en el trabajo”.

indicadores de gestión, pero no ofrece los procedimientos específicos conforme a los requisitos de las NC 18001:2005.

Al estudiar el Modelo de Gestión de SST (Méndez Padilla, 2007), aplicado a empresas de producción, se observa que no garantiza en la fase de diagnóstico, tener un análisis completo de la situación de la entidad para la certificación de dicha norma cubana, como parte de la retroalimentación del proceso de mejora. Como otros sistemas analizados, se obtienen resultados positivos, pero su diseño es muy particular hacia una rama o sólo abordan un aspecto de la gestión de SST. Teniendo en cuenta este análisis se considera conveniente utilizar como base teórico-conceptual de la investigación los elementos positivos de ambos modelos.

1.3 La evaluación del desempeño en SST

Para desarrollar el proceso de evaluación del desempeño en materia de seguridad y salud en el trabajo existen varios mecanismos instituidos como los diagnósticos, los autocontroles, inspecciones y las auditorías internas y externas de seguridad y salud en el trabajo, integradas o no a los restantes sistemas de gestión implantados

1.3.1 Diagnóstico de la seguridad y salud en el trabajo. Sistema de indicadores

El diagnóstico de la situación actual de la gestión de SST en una organización constituye la fuente principal de detección de los problemas que afectan el desempeño del sistema. El mismo se realiza a través de la definición y cálculo de indicadores de gestión que constituyen una herramienta importante con este fin (Chiavenato, 1993). Según Velázquez Zaldívar (2002), existen tres criterios comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño de un sistema, los cuales están relacionados con la calidad y productividad del mismo, efectividad, eficiencia y eficacia que pueden ser empleados en el campo de la seguridad de la siguiente forma:

Efectividad de la seguridad: Medida en que el sistema de seguridad y salud en el trabajo cumple con los objetivos propuestos en el período evaluado relacionados con la prevención de accidentes y enfermedades profesionales y el mejoramiento de las condiciones de trabajo.

Eficiencia de la seguridad: Medida en que el sistema de seguridad y salud en el trabajo emplea los recursos en el período evaluado y estos se revierten en la eliminación y/o reducción de riesgos y el mejoramiento de las condiciones de trabajo.

Eficacia de la seguridad: Medida en que el sistema de seguridad y salud en el trabajo logra con el desempeño satisfacer las expectativas de sus clientes (trabajadores y organización) en el periodo evaluado.

Estos indicadores pueden ser empleados en la evaluación del desempeño del sistema mediante su comparación con estados deseados definidos a partir del mejor estatus interno logrado o mediante el Benchmarking con sistemas mejores de otras organizaciones. Los resultados del diagnóstico permiten definir las estrategias de mejora partir de la definición de las políticas de SST de la organización como reflejo del compromiso de la dirección hacia esta función.

Elementos imprescindibles para un diagnóstico de seguridad y salud

Otro elemento importante del diagnóstico lo constituye la evaluación de factores inhibidores de la mejora continua de la SST relacionados con el nivel de recursos destinado a la SST, el nivel de competencia en esta materia de todos los integrantes de la organización, el nivel de motivación existente por esta función y por último es necesario tener en cuenta el nivel de cultura que deben tener los integrantes de una organización en materia de seguridad. Estos factores constituyen las causas del comportamiento de los indicadores de gestión.

Según cita de Velázquez Zaldívar (2009), Pacheco (1993) y Álvarez (1993) los factores que inhiben el desempeño adecuado de cualquier proceso son el Tener con que hacer, relacionado con los medios (tanto duros como blandos) de que se disponen para desarrollar las tareas; el Saber hacer, relacionado con las competencias necesarias para desarrollar el trabajo y el Querer hacer, relacionado con el nivel de motivación que posean los recursos humanos para desarrollar todas las tareas necesarias y que estos factores son válidos para el proceso de gestión de la SST.

Nivel de recursos destinados para la seguridad y salud del trabajo

El tener con que hacer las cosas significa contar con los medios duros y blandos de trabajo que permitan obtener más y mejores resultados. Para el sistema de gestión de SHO los recursos pueden clasificarse como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1. Clasificación de los recursos para la gestión de la SHO.

Fuente: Adaptado de Velázquez Zaldívar (2002).

Clasificación	Definición
Facilidades administrativas	Equipamiento que requiere el departamento funcional, como son: archivos, sillas, mesas, murales, pancartas, papel, material para dibujo, entre otros.

Medios de seguridad	Equipamiento y recursos materiales necesarios para la protección de los trabajadores y la toma de medidas técnicas. Entre ellos se encuentran: medios de protección individual (MPI) y medios de protección colectiva (MPC)
Presupuesto financiero	Recursos monetarios que son asignados al sistema de gestión de SHO para su uso.
Medios blandos	Documentación normalizativa y legal de SST, resoluciones, reglamentos, metodologías, procedimientos, programas y reglas de seguridad.

Nivel de competencias en materia de seguridad y salud en el trabajo

El tener o no tener competencias es una visión más operativa y cuantificable que la visión de disponer o no de un recurso humano (Canteras, 1995, citado por Velázquez Zaldívar, 2002). Estas competencias en el campo de la SST son las combinaciones de tres vectores de análisis:

- Saber: Conjunto de conocimientos acerca de la SST.
- Saber hacer: Conjunto de habilidades fruto de la experiencia y el aprendizaje.
- Saber estar o ser: Conjunto de actitudes en relación a la SST.

La actividad clave de formación es precisamente la que permite el logro de estas competencias enmarcada en el sistema de GICH, ya que constituye el medio indispensable para lograr actuaciones correctas en el lugar de trabajo y desarrollar satisfactoriamente las funciones asignadas, a todos y cada uno de los miembros de la empresa. Para lograr una mayor calidad en la formación de competencias en esta materia es necesario adecuar la misma a las necesidades de los diferentes grupos de interés implicados en la actividad, es decir, directivos, mandos intermedios, especialistas que atienden la SST y trabajadores.

Nivel de motivación por la seguridad y salud en el trabajo

Los valores que sustenta una persona vienen a ser aquellos elementos que ella reconoce como importantes, con prioridad para la satisfacción de una o varias de sus necesidades, si una persona desea o aprecia mucho algo, esto será para ella un valor. Estos impulsan las acciones de las personas en una cierta dirección. Las actitudes, por su parte, son orientaciones básicas de la personalidad que llevan a que la persona sienta, piense y tienda a reaccionar de cierta manera ante los hechos, situaciones y elementos de su realidad social. Debe tomarse en cuenta que los valores y actitudes que asume todo el personal de la organización se manifiestan de forma diferente en cada grupo de

trabajadores, por lo que las vías para lograr motivarlos serán diferentes para cada grupo de interés.

Para conseguir la eficaz colaboración del personal, esta tiene que ser voluntaria, y para llegar a la colaboración voluntaria; es necesario primeramente el pleno convencimiento de cada persona de que la eliminación de los accidentes redundará en beneficio propio (principio del interés recíproco). Es necesario además, dar un mayor grado de participación a los obreros en las tareas de SST, ya sea, en la detección y eliminación de riesgos, toma de medidas en cuanto a MPI, confección de normas de seguridad, entre otras (principio de la participación), (citado por Velázquez Zaldívar, 2002).

Factores que afectan la motivación

Los factores que afectan la motivación son los extrínsecos y los intrínsecos. Los primeros están asociados con la satisfacción de las necesidades inferiores y los otros están más bien ligados con la satisfacción de las necesidades superiores de las personas, y esto se consigue con los resultados de sus propios esfuerzos.

Componentes de la motivación

- Extrínsecos: cualquier tipo de incentivo que se recibe por la realización de la acción por parte de otra persona distinta de aquella que ejecuta la acción.
- Intrínsecos: Cualquier resultado de la ejecución de la acción para la persona que realiza y que depende tan solo del hecho de realizarla.
- Trascendente: Aquellos resultados que la acción provoca en otras personas distintas de quien ejecuta la acción.

Concepciones no motivacionales

- La seguridad como obediencia de normas.
- La seguridad como medio de evitar riesgos y accidentes.

Otro factor que tiene incidencia es la cultura, ya que varios autores concuerdan en que existe plena correspondencia entre el conjunto de valores que rigen el comportamiento y actuaciones que a la seguridad respectan y los resultados de SST en cada organización, es decir, entre las características de la cultura en SST y los resultados de los indicadores que miden el desempeño de la misma, en los que se puede citar el estilo de dirección imperante en una organización, los valores que identifican a los trabajadores, los retos y la existencia de líderes en la materia (citado por Velázquez Zaldívar, 2002).

1.3.2 La auditoría de gestión de SST

La auditoría es un proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar el grado

en que se cumple el conjunto de políticas, procedimientos o requisitos. Es un proceso de investigación y evaluación independiente que tiene como finalidad triple: determinar lo que se ha hecho, apreciar lo que se está haciendo y recomendar las posibles acciones futuras (Velázquez Zaldívar, 1996).

En general las auditorías de gestión de la prevención se realizan con el fin de valorar la gestión preventiva y comprobar las acciones y medios desarrollados, asegurando que el esfuerzo de seguridad sea realmente efectivo dentro de la empresa. Su objetivo general es determinar tanto la eficacia de los métodos empleados, la idoneidad de los medios concretos adoptados para la mejora de las condiciones de trabajo en la empresa como la efectividad del sistema implantado y si estas actividades de gestión y resultados cumplen las disposiciones planificadas.

En definitiva, estas auditorías tanto iniciales como de conveniente aplicación periódica; permiten la detección de un estado de situación, con la finalidad de incorporar las mejoras oportunas (Velázquez Zaldívar, 2000). La realización de un plan periódico de auditorías de gestión preventiva constituye una de las principales herramientas de que disponen las direcciones de las empresas para controlar y mejorar la eficacia de sus programas preventivos, en la medida que se analiza la propia estructura de control sobre los riesgos en el trabajo.

Si bien estos cuestionarios deberían adaptarse a las particularidades de cada empresa, existen en la literatura especializada diversas muestras de ámbito universal (MAPFRE, 1992; DNV, 1995, NC 18011: 2005). Estos cuestionarios ofrecen una guía para evaluar el grado de cumplimiento de las prácticas de una empresa (ya sea productiva o de servicios) en materia de organización y gestión de la prevención de riesgos laborales. A través de su cumplimentación se permite verificar la situación en que se enmarca la empresa, partiendo de las hipotéticas situaciones que en cada uno de los aspectos claves, determinan una eficaz gestión preventiva de acuerdo a criterios empresariales y sociales actuales. (Velázquez Zaldívar, 2002)

1.5 Situación actual de la GSST en entidades del MINTUR de Holguín

El proceso de envejecimiento de la población cubana como resultado de los avances en cuanto a salud, educación, vivienda, alimentación, cultura y seguridad social, se caracteriza, entre otros aspectos, por una esperanza de vida de 77 años de edad y un incremento paulatino sostenido de la edad media de la fuerza de trabajo, que convoca a una reflexión profunda sobre cómo garantizar que las condiciones de trabajo y el

comportamiento laboral a los trabajadores con más años, más experiencia y en algunos casos con más posibilidades de accidentes, se realice de forma segura.

Esta situación unido a la necesidad de potenciar a Cuba como un destino turístico seguro, que es objetivo clave del Ministerio de Turismo hace que resulte indispensable contar con importantes cambios en la forma de abordar los temas de gestión de la SST y de los procedimientos de trabajo, manuales, mecanizados o intelectuales que se tienen que materializar.

La perspectiva de crecimiento sostenido de la demanda turística estará en función del grado en que las instalaciones turísticas logren satisfacer a sus clientes y motivar que éstos se conviertan en los máximos representantes de las instalaciones en el exterior. A su vez, tal y como lo demuestra Noda Hernández (2004), la satisfacción del cliente externo de las instalaciones turísticas es una función directa del nivel de satisfacción de los clientes internos de dichas entidades, mientras que esta se encuentra condicionada por la eficacia que se logre en la GICH de cada instalación, el diseño de los cargos y condiciones de trabajo, los sistemas de evaluación, estimulación y formación, entre otros.

Estudios desarrollados en entidades turísticas (Marrero Fornaris, 2002; Noda Hernández, 2004; De Miguel Guzmán, 2006; Pérez Campdesuñer, 2006 y Sánchez Rodríguez, 2007), han permitido detectar la presencia de deficiencias como:

- Demoras en la prestación del servicio y disminuciones de los niveles de los mismos, afectaciones en la ejecución de los planes de formación y selección, exceso de carga de trabajo, etc., lo cual incide negativamente en la satisfacción de los clientes externos.
- La falta de un adecuado análisis cualitativo de los cargos origina fallas en los procesos de selección, formación, evaluación y estimulación, limitaciones organizativas al no poseer a un personal con un adecuado nivel de polivalencia, que facilite la rotación del personal y la redistribución de este en aras de lograr mayores niveles de eficiencia.
- No se lograba eficacia en las acciones de recompensas desarrolladas para motivar el personal con vistas a incrementar el rendimiento de estos, al no identificar los obreros el vínculo directo entre su accionar y los beneficios que por este se obtiene.
- Las acciones de formación no siempre se desarrollaban en función de las necesidades de capacitación y educación que el personal ponía de manifiesto durante su desempeño, sino más bien como criterios aleatorios y pocos sostenibles de los responsables de esta actividad.

En la búsqueda de las posibles causas que incidían en la ocurrencia de estos hechos, vinculadas al proceso de gestión de la seguridad y salud en el trabajo, desarrolladas por la

autora de esta tesis se observó la existencia de dificultades, que coinciden con las enunciadas por el MTSS (2006), entre las que se encuentran:

“.....la atención a la seguridad y salud en los centros de trabajo, aún es insuficiente, al no existir una política clara en cada lugar, no tener objetivos bien definidos, realizar evaluaciones de riesgos incompletos y pocos rigurosos, manifestarse poca exigencia a jefes y trabajadores e insuficiente capacitación y asignación de recursos para resolver problemas prioritarios que ponen en peligro la integridad física y la vida de los trabajadores, todo lo que dependerá de lograr un proceso de concientización y desarrollo de una cultura de SST en el marco de la producción y los servicios....”

La problemática valorada acredita el interés que posee esta temática, fundamentalmente el contar con los resortes que propicien dirigir a las entidades hoteleras cubanas hacia la excelencia, sustentado en un cambio en la gestión integrada de capital humano para convertir este en la principal arma estratégica.

En función de lo anterior, la autora considera que el estudio pertinente de la gestión de la seguridad y salud en el trabajo, además de vigencia, actualidad y necesidad, es ciertamente un problema científico aún no resuelto en las entidades turísticas cubanas.

1.6 Conclusiones parciales

De forma general el análisis realizado hasta el momento permite precisar los siguientes aspectos:

1. La GICH tiene como objetivo asegurar que la empresa cuente con las personas competentes, flexibles y motivadas para lograr las metas propuestas. El sistema de gestión de la SST contribuye a este empeño formando parte del sistema de compensación que la empresa ofrece a su capital humano.
2. La gestión de la SST se integra metodológicamente a las actividades claves de la GICH, fundamentalmente en el diseño de cargos, selección del personal, evaluación del desempeño, formación y desarrollo y estimulación.
3. La filosofía de la mejora continua puede ser empleada en el ámbito de la gestión de la SST con el propósito de elevar el desempeño del sistema mediante la aplicación de técnicas y herramientas de gestión que garanticen su efectividad, eficiencia y eficacia y posee puntos comunes con el sistema propuesto en la NC 18001: 2005.
4. En los diagnósticos a la actividad del turismo en el territorio se evidenció la insuficiente utilización del enfoque de la mejora continua y una baja integración con el sistema de Capital Humano.

CAPITULO 2. PROCEDIMIENTO PARA LA GESTION DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

Una vez concluido el análisis de las concepciones que plantean diferentes autores sobre la gestión de la SST y sus tendencias actuales, el análisis del modelo de mejora continua y las normas cubanas referidas al tema, así como las deficiencias encontradas en cuanto a la integración de la SST al nuevo enfoque de la GICH, se elaboró un procedimiento que integra los aspectos positivos propuestos por los autores consultados con las nuevas tendencias de la gestión de SST, con la garantía de un grupo de indicadores que evalúan la eficacia del proceso en cuestión.

Para la implantación del procedimiento elaborado, se precisa de la existencia en las organizaciones del enfoque de la dirección estratégica y también de la dirección por objetivos como sistemas de trabajo. Esto contribuye a que los objetivos, metas y planes de acción definidos para la gestión de la SST estén en correspondencia con la estrategia general de la organización.

2.1 Descripción del procedimiento general

El procedimiento elaborado parte de integrar el procedimiento metodológico propuesto por Velázquez Zaldívar (2002), con las nuevas tendencias de la gestión de SST, referida en la NC 18001:2005, en correspondencia con el sistema de GICH según la NC 3001:2007, el cual aparece en la **figura 2.1** y consta de cinco fases fundamentales.

2.1.1 Integración de la gestión de SST al sistema de GICH

La gestión integrada de capital humano en las entidades objeto de estudio se desarrolla a través de tres procesos fundamentales: planeación y organización de capital humano, desarrollo de competencias laborales y seguridad, salud y ambiente de trabajo, donde se tiene en cuenta la integración de las actividades a partir del perfil de competencia, como se observa en el mapa de procesos (**figura 2.2**), del cual se derivan dichos procesos. Durante el desarrollo del procedimiento para la gestión de seguridad y salud en el trabajo que se propone en esta tesis de maestría, se genera la información esencial sobre la identificación de peligros, evaluación y control de riesgos que se utiliza para la determinación de las competencias de los procesos principales y las específicas de los cargos (perfiles de competencias).

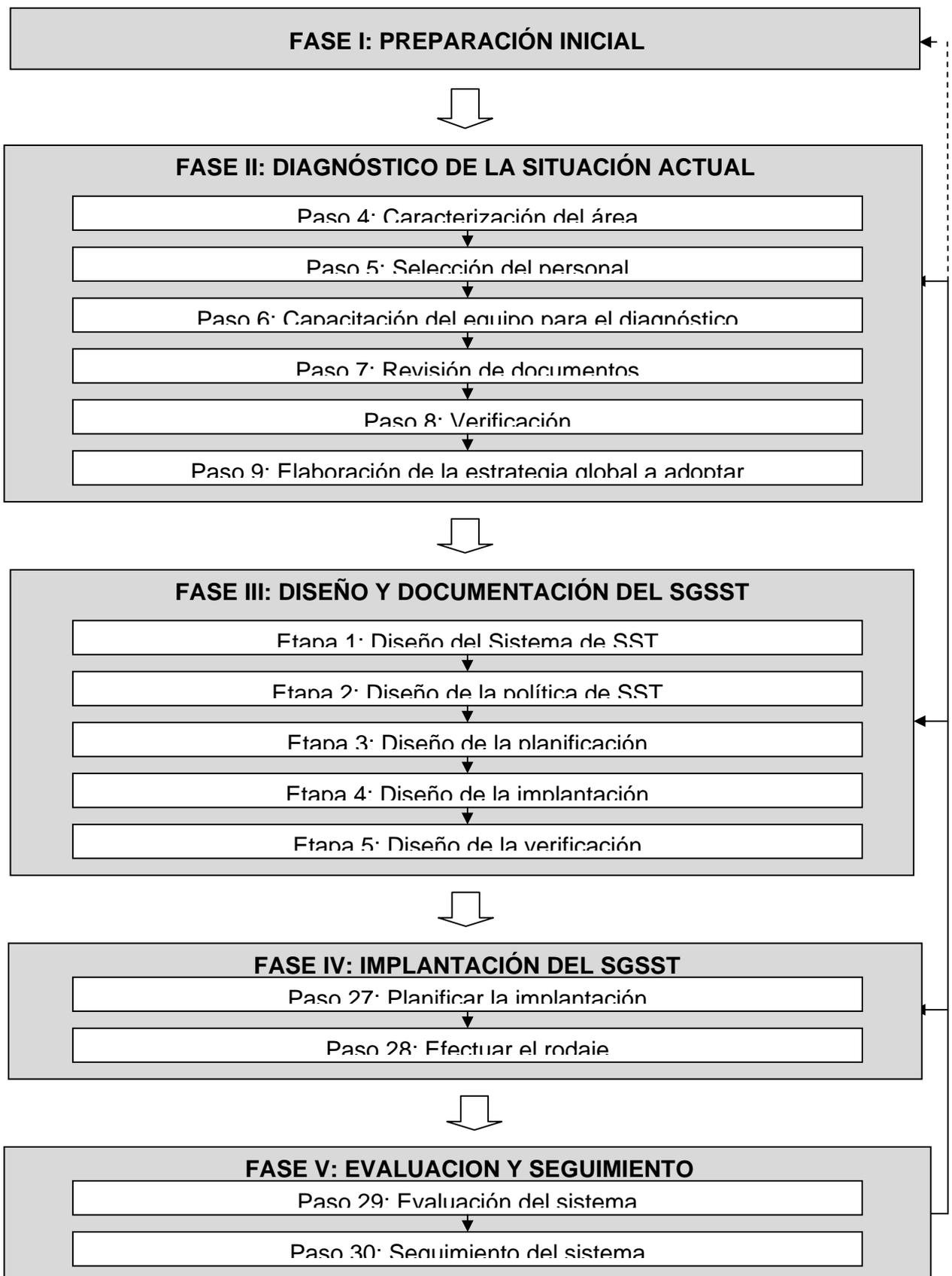


Figura 2.1. Procedimiento para la gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo

Fuente: Elaboración propia

Este proceso integra el capital humano al proceso de servicios, mediante la aplicación de métodos y procedimientos que permitan trabajar de forma racional y armónica, con niveles de seguridad y salud y exigencias ergonómicas, para lograr la máxima productividad, calidad, eficiencia y eficacia en la entidad y satisfacer las necesidades de los clientes externos y los trabajadores.

Se puede afirmar que todos los procesos de GICH pueden realizarse basados en el enfoque de competencias, uno de los principios fundamentales del modelo cubano para la gestión integrada de capital humano. La gestión de seguridad y salud en el trabajo (SST) es un proceso muy ligado a las competencias, partiendo de que una de las causas fundamentales de los accidentes de trabajo es la relativa a la conducta del trabajador, muchas veces relacionada con los bajos niveles de competencia en cuanto a la SST, que se debe tener en cuenta desde la propia elaboración de los perfiles de competencia donde se identificarán los elementos de competencias que garanticen los niveles adecuados de seguridad y salud en los puestos de trabajo, ya sea en lo relativo a la esfera físico-motriz como a la cognitiva y afectiva y cuya información será esencial para que las demás actividades aseguren la eficacia de la gestión de SST, como el reclutamiento, la selección y la formación y desarrollo, alineada directamente con la capacitación e información en materia de SST.

También se tienen previstas las actividades para la medición y el seguimiento del desempeño en SST que se integra coherentemente con el proceso de medición, análisis y mejora continua del sistema de GICH, desarrollando un tratamiento único de las no conformidades, acciones correctivas y preventivas, a partir de estas revisiones por la dirección, auditorías internas y demás actividades de control.

2.1.2 Fase I. Preparación inicial

Esta fase tiene como objetivo asegurar el éxito del trabajo posterior mediante la información, formación, liderazgo y el compromiso desde la alta dirección hasta los niveles inferiores de la Organización, logrando la planificación de las actividades, el entrenamiento previo y la alineación entre los elementos estratégicos de la organización. Los pasos que se llevarán a cabo son los siguientes:

Paso 1. Planeamiento

El objetivo de este paso consiste en la programación detallada de las actividades a desarrollar durante las distintas fases y etapas del procedimiento, estableciéndose las fechas de cumplimiento, participantes, recursos necesarios y responsables.

Paso 2. Creación del comité de SST y entrenamiento inicial

Durante este paso se conformará el Comité de SST, presidido por el Director de la Empresa; integrado por el especialista en GRH (encargado de la SST), el cual funge como coordinador de las actividades del comité; un Inspector Social Sindical, asesorado por el área de Recursos Humanos, representante de la organización sindical; el especialista de gestión de la calidad, representante del SGI y el especialista o técnico de Seguridad y Protección Física, responsable de la atención del área de protección contra incendios (MTSS, 2007).

Luego se pasará a ofrecer una capacitación para la familiarización de los participantes con el tema y luego un entrenamiento con más profundidad a los expertos que componen el comité de SST. Para cumplir con este objetivo los asesores o facilitadores coordinarán o impartirán seminarios específicos que traten el tema, haciendo énfasis en la importancia y ventajas de introducir el enfoque de procesos y mejora continua en la SST para la organización. A través de esta capacitación se debe trabajar además para lograr el comprometimiento de los expertos para llevar a cabo este proceso. De la misma forma para el resto de los trabajadores, para alinear y crear comprensión y compromiso compartido entre todos y con la implantación de la tecnología.

Paso 3. Orientación estratégica

El objetivo de este paso consiste en lograr la alineación entre los elementos estratégicos de la entidad y sus áreas funcionales, los objetivos y las acciones. Durante esta etapa el equipo gerencial de la entidad revisan y actualizan los elementos esenciales contenidos en la estrategia de la organización: misión, visión, valores compartidos, objetivos estratégicos, los cuales servirán de base para alinear los objetivos y estrategia de SST a dicha estrategia empresarial. Se debe verificar además si las misiones o planes estratégicos de las áreas en particular son compatibles con la misión de la entidad.

2.1.3 Fase II. Diagnóstico de la situación actual

Esta fase tiene como objetivo determinar el estado actual en que se encuentra el sistema de gestión de SST en la organización en correspondencia con lo exigido por la NC18001:2005 y la legislación aplicable en materia de SST. El procedimiento de diagnóstico³ consta de una serie de pasos (**Ver figura 2.3**), los cuales se fundamentan a continuación:

³ Adaptado de Cantero Cora (2008).

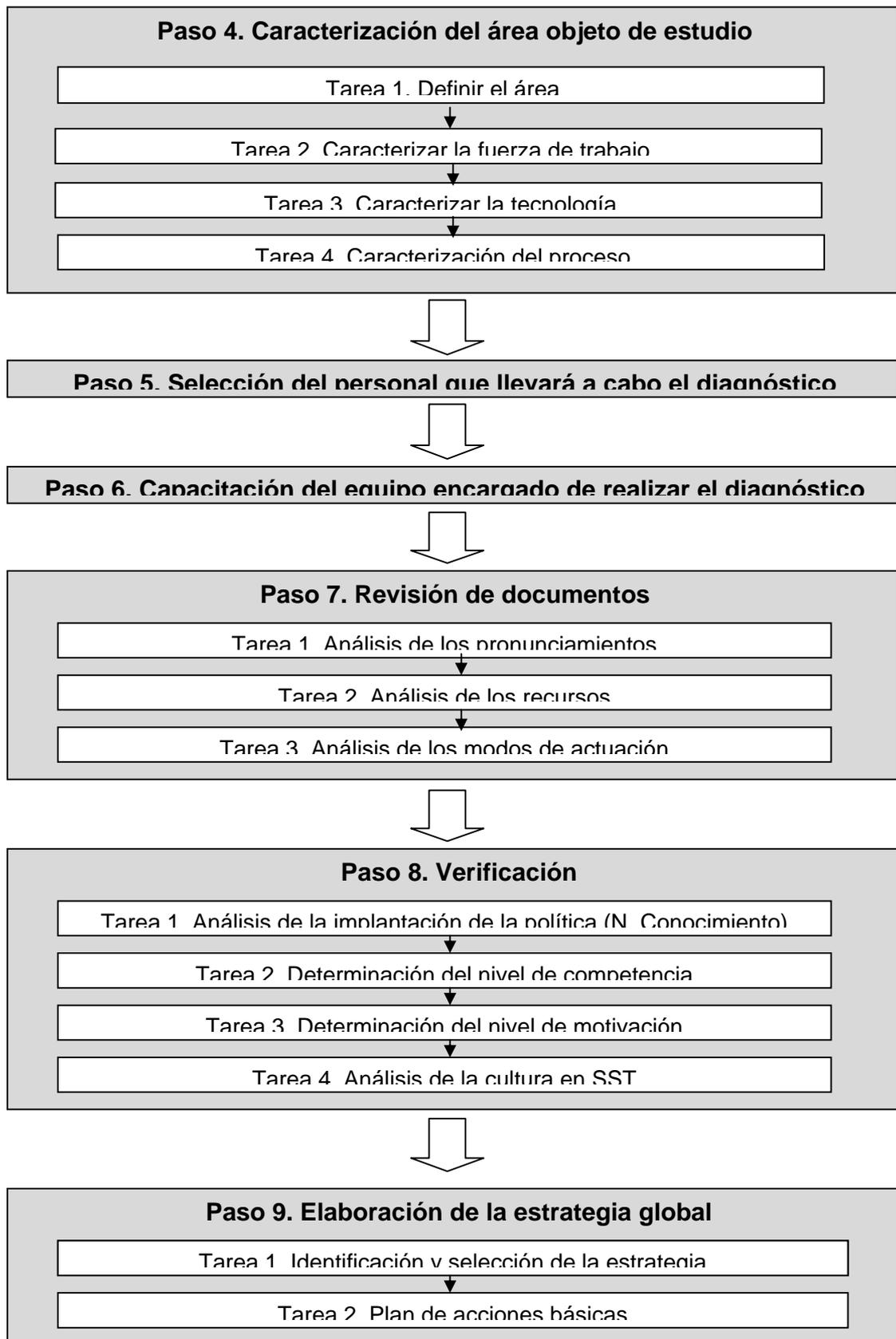


Fig. 2.3 Procedimiento específico para la FASE de diagnóstico de la situación actual.

Fuente: Elaboración propia

Paso 4. Caracterización del área objeto de estudio

Se debe asegurar a partir de este paso y durante todo el proceso de ejecución de la fase, la colaboración de todos los miembros de la empresa (la alta dirección, los mandos intermedios y los trabajadores), para de esta manera, disminuir la resistencia que se puede propiciar, al tomarse como proceso evaluativo, impidiendo obtener resultados esperados. Este paso tiene tres tareas esenciales.

Tarea 1: Definir el área

Se determinará el lugar de la empresa donde se implantará el sistema de GSST certificable por la NC 18000, que según la información que ofrece la misma, ésta se podrá implantar en una parte de ella o en toda la organización. La alta dirección de la entidad tiene la máxima responsabilidad de esta elección, para ello debe tener en cuenta que la unidad o área escogida sea la de mayor nivel de desarrollo en la empresa, esta información puede ser obtenida por medio de alguna auditoría o por diagnóstico hecho anteriormente. Durante la selección no se debe dejar de tener en cuenta otros criterios importantes como son: El área con mayor nivel de accidentalidad, el área que sin poseer un alto nivel de accidentalidad y riesgo reviste gran importancia en los resultados finales de la producción o los servicios (criterio económico), el área con mayor nivel de riesgo y peligrosidad.

Para la selección se utilizará método de expertos. Tan pronto como se tienen definida la unidad o área, es necesario llevar a cabo una serie de acciones encaminadas a lograr, un ordenado conocimiento e involucramiento en la realidad de las mismas. Los elementos a tener en cuenta en dicha caracterización son los siguientes:

Tarea 2: Caracterización de la fuerza de trabajo

Para caracterizar la fuerza de trabajo es necesario considerar los indicadores que se muestran a continuación:

Composición de la plantilla por categoría ocupacional: Se representa en porcentaje, a través de un gráfico de barra o pastel: Dirigentes, Técnicos, Administrativo, Servicio y Obreros.

Composición de la plantilla por edades: Se representa en un gráfico de pirámide con los rangos de edades: de 20 a 30, de 31 a 40, de 41 a 50 y de 51 a 65.

Distribución del personal directo/ indirecto: Se representa en un gráfico de barra o pastel.

$$\text{Índice de personal productivo} = \frac{\text{Total Personal Directo}}{\text{Total Personal Indirecto}} \times 100$$

Composición por nivel de escolaridad: Se representa a través de un gráfico barra o pastel el porcentaje del total que representan los de nivel universitario o nivel superior, técnico medio y bachiller, secundaria básica y primaria

Antigüedad en la empresa: Se representa en un gráfico de pirámide con los rangos de años: de 1 a 10, de 11 a 20, de 21 a 30 y de 31 a 40.

La evaluación de estos indicadores se realizará a partir de la revisión de documentos.

Tarea 3: Caracterización de la tecnología

El análisis de este elemento se desarrolla a través de encuestas, entrevistas y observación directa, para determinar la tecnología que se utiliza en el área objeto de estudio, si han existido cambios en la tecnología y que impacto han provocado para las condiciones de trabajo.

Tarea 4: Caracterización del proceso

Es necesario conocer cuáles son las características de los procesos que se llevan a cabo en la organización seleccionada para realizar el diagnóstico, para que los trabajadores se sientan identificados con la labor que realizan y que se pueda tener en cuenta a la hora de trazar las estrategias de SST.

Paso 5. Selección del personal que llevará a cabo el diagnóstico

El diagnóstico lo llevarán a cabo el Comité de SST, con personas que conozcan el proceso que se realiza con profundidad y algunos representantes de la dirección, los que se encargarán de realizar las tareas encaminadas a determinar los problemas que existen en el área objeto de estudio.

Paso 6. Capacitación del equipo encargado de realizar el diagnóstico

Después de haber seleccionado las personas que llevarán a cabo el proceso de diagnóstico, se impartirán actividades de capacitación a este equipo, donde se informará y debatirá el procedimiento a seguir para el diagnóstico. Además se definirá el cronograma de realización del diagnóstico, en el cual se le otorgará responsabilidades a cada miembro del equipo.

Paso 7. Revisión de documentos

En este paso se revisarán los documentos que exige el sistema de gestión de SST según la NC 18001, para facilitar este análisis se tendrá en cuenta los tres elementos principales que conforman los modelos de gestión, como son: los recursos, los pronunciamientos y los modos de actuación. Para la realización de esta revisión se usará como técnica el análisis documental complementada con la participación del especialista en GRH. Para esto se desarrollan varias tareas.

Tarea 1: Análisis de los pronunciamientos

En este momento se revisarán los documentos que evidencien la existencia de la política, responsabilidades y objetivos estratégicos, como:

- Política de SST, si existe y es el resultado de la retroalimentación por medio de la medición del desempeño y de la auditoría.
- Responsabilidades de cada una de las personas con la seguridad: deben estar documentadas y comunicadas las funciones, responsabilidades y autoridad del personal que dirige, ejecuta y verifica las actividades para la SST.
- Objetivos estratégicos de la organización en cuanto a la SST: deben estar establecidos y documentados los objetivos y metas del sistema de gestión de SST, deben ser coherentes con la política de SST, incluido el compromiso de mejora continua.
- Leyes, normas y resoluciones: la entidad para el buen desarrollo del sistema de SST debe apoyarse en algunos establecimientos gubernamentales que facilitarán y orientarán el desempeño de las acciones referentes a este tema.

Tarea 2: Análisis de los recursos

Se revisarán documentos que evidencien como se lleva a cabo el uso de los recursos destinados a la gestión de la SST, profundizando en los elementos que se reflejan a continuación: Presupuestos financieros; Facilidades administrativas; Medios de protección individual (MPI) y colectiva (MPC); Medios blandos (documentación normalizativa y legal de SST, resoluciones, y reglamentos) y Recursos Humanos (estructura organizativa adoptada para la atención a la seguridad y existencia de inspectores sociales).

Tarea 3: Análisis de los modos de actuación

Esta tarea tiene como objetivo revisar documentos que muestren la existencia de:

- Sistema de gestión de riesgos: se debe revisar el procedimiento y definir como se realiza el levantamiento de los riesgos (por área o procesos) y los métodos empleados para la identificación, evaluación y control de los mismos.
- Análisis de accidentes, incidentes y no conformidades en el trabajo: se debe revisar la existencia de procedimiento y analizar los indicadores de accidentalidad, de incidencia, frecuencia y gravedad, entre otros, de los últimos años.
- Sistema de capacitación en materia de seguridad: es necesaria la revisión de documentos que demuestren la existencia de los diagnósticos que reflejen la necesidad de aprendizaje de sus trabajadores en materia de SST, así como los planes de capacitación.

- **Plan de reducción de desastres:** Se revisarán los documentos que testifican la existencia de los planes de actuación para cada caso de emergencia.
- **Procedimiento para medir el desempeño de SST:** revisar si la organización estableció procedimientos documentados para hacer el seguimiento y medir regularmente el desempeño en SST. Estos procedimientos deben incluir: Medidas tanto cualitativas como cuantitativas, apropiadas a las necesidades de la Organización, de carácter proactivo y reactivo.
- **Selección del personal para puestos riesgosos:** es necesario revisar los documentos que establecen los puestos riesgosos existentes en la organización y como realizan la selección del personal que laborará en ellos.
- **Programas y resultados de auditorías de seguridad:** los procedimientos de auditoría deben abarcar el alcance, frecuencia, metodologías y competencia, así como responsabilidades y requisitos para realizar auditorías e informar los resultados.

Paso 8. Verificación

Como escalón posterior a la revisión documental se realizará la verificación a través de técnicas como: entrevistas, encuestas y observación directa, tomando como dirección de trabajo la comprobación del cumplimiento de planes de actuación; actualización de registros; conocimiento por parte de dirigentes, técnicos y obreros de sus responsabilidades y funciones, política de seguridad y objetivos de seguridad desagregados hasta la base; impartición de instrucciones; existencia y conocimiento por parte de los implicados de las reglas de seguridad del puesto de trabajo y de procedimientos para el control de riesgos, entre otras.

En este paso se debe tener una apreciación de la brecha entre el desarrollo burocrático de la implantación del sistema y el desempeño práctico del sistema de gestión de SST de la organización. Se realiza llevando a cabo las tareas siguientes:

Tarea 1: Análisis del estado de implantación de la política (nivel de conocimiento)

Para determinar el grado de conocimiento de la política y los objetivos de SST se recomienda utilizar como herramienta fundamental una encuesta para directivos y trabajadores (Cantero Cora, 2008), que incluye ambos elementos. Su procesamiento dará el grado de conocimiento de la política y los objetivos (bueno, mínimo o se desconoce).

Tarea 2: Determinación del nivel de competencia

Para la determinación del nivel de competencias de todo el personal se recomienda utilizar la tradicional forma de determinación de necesidades de aprendizaje (DNA), definiendo para ello cuatro grupos de estudio fundamentales: directivos, mandos intermedios, especialista de SST y trabajadores.

Para cada uno de estos grupos se definió un conjunto de dimensiones esenciales (DE), sobre la base de los conocimientos y habilidades que debe poseer cada uno para desempeñar las tareas de SST de forma adecuada. Para la evaluación de estas DE se parte de la aplicación de una serie de encuestas y cuestionarios, (Cantero Cora, 2008). Luego de obtenida toda la información necesaria, el proceso culmina con la elaboración de una matriz diagnóstico del nivel de competencias para cada uno de los grupos.

Se debe destacar que estos estados deseados están en función de la importancia que reviste para la SST las tareas que desempeñan cada uno de ellos, y que a largo plazo el objetivo será alcanzar el 100% en cada uno. El Estado Actual (EA) por cada uno de los grupos se obtiene de dividir el total de personas evaluadas de bien por cada una de las DE entre el total de personas evaluadas.

Luego de confeccionada la matriz diagnóstico, se procede al cálculo del Nivel de Competencias en SST (NCSST) mediante la siguiente expresión:

$$\text{NCSST} = (\text{TDENC} / \text{TDEE}) * 100, \text{ donde:} \quad (1)$$

TDENC: Total de DE no críticas, es decir aquellas en las que se verificó su dominio por parte de los grupos estudiados.

TDEE: Total de DE evaluadas

Este indicador puede ser calculado para cada uno de los grupos, además, también puede obtenerse el valor del nivel de competencias para el conjunto de todas las áreas objeto de estudio. La evaluación de dichos valores se efectúa a través de los siguientes intervalos:

De 80 a 100%: El nivel de competencias en seguridad permite afrontar de forma exitosa la estrategia de la organización.

De 60 a 79%: El nivel de competencias en seguridad es el mínimo indispensable para desarrollar la estrategia de la organización, por lo que se debe reforzar.

De 0 a 59%: El nivel de competencias en seguridad es insuficiente para desarrollar la estrategia de la organización, es necesario rediseñar todo el sistema de formación en SST.

Tarea 3: Determinación del nivel de motivación

Se determinará el nivel de motivación para los tres grupos de interés: directivos, mandos intermedios y trabajadores. Para poder medir este factor es necesario aplicar encuestas (Cantero Cora, 2008) con el objetivo de medir el nivel de motivación existente en los tres grupos por la SST, sobre la base de cuatro elementos fundamentales:

- 1- Jerarquización de la seguridad.
- 2- Percepción de las consecuencias de los accidentes.
- 3- Interés por la SST.
- 4- Percepción de la economía de la prevención.

Si el nivel de motivación de los mandos y los trabajadores es alto y el de los directivos se encuentra entre el nivel alto o aceptable, puede plantearse que la motivación existente por la seguridad permite a la organización desarrollar cualquier tipo de estrategia, ya que cuenta con un personal del que recibirá un total apoyo.

Si el nivel de motivación es alto en los directivos, y cualquier combinación alto/medio/aceptable en los mandos y trabajadores, puede considerarse que el nivel de motivación existente no favorece, ni entorpece el desarrollo de acciones en la organización, se debe continuar reforzando estos niveles.

Si el nivel de motivación es insuficiente, en cualquiera de los tres grupos se considera que este puede constituir un obstáculo para el desarrollo de estrategias de seguridad en la organización.

Tarea 4: Análisis de la Cultura en SST

Para el análisis de la cultura se tienen en cuenta los elementos fundamentales: la evolución de la seguridad desde los inicios de la entidad hasta la actualidad, la existencia de líderes de SST en la organización y el estilo de dirección con que se identifica la misma. La información de la evolución de la SST en la empresa se obtendrá mediante una entrevista a los fundadores, así como se realizarán otras entrevistas, observaciones, análisis de documentos que permita identificar a los líderes y el estilo de dirección aplicado en la entidad. Luego de haber analizado cada uno de los factores que conforman la cultura es necesario identificar cuál es el estadio cultural presente en la organización. También se debe verificar en qué nivel de desarrollo de la SST se encuentra la organización, tomando como base la clasificación de: Compensatorio, Departamentalitas, o Dueña del Proceso.

Paso 9. Elaboración de la estrategia global a adoptar

En este paso se propone utilizar un análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) como técnica de proyección estratégica para caracterizar el medio interior y exterior en que se desarrolla el sistema para conocer en que medida puede acometer su misión.

Mediante el trabajo en grupo (Consejo de dirección, expertos, trabajadores del área, etc.), se definirán las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la entidad objeto de estudio.

Tarea 1: Identificación y selección de estrategias

La selección de estrategias se realiza según la puntuación obtenida en cada cuadrante:

- Maximizar fortalezas y oportunidades. Estrategias de desarrollo. Implantación de un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo basado en un modelo de excelencia como las OSHAS y la NC 3001:2007.

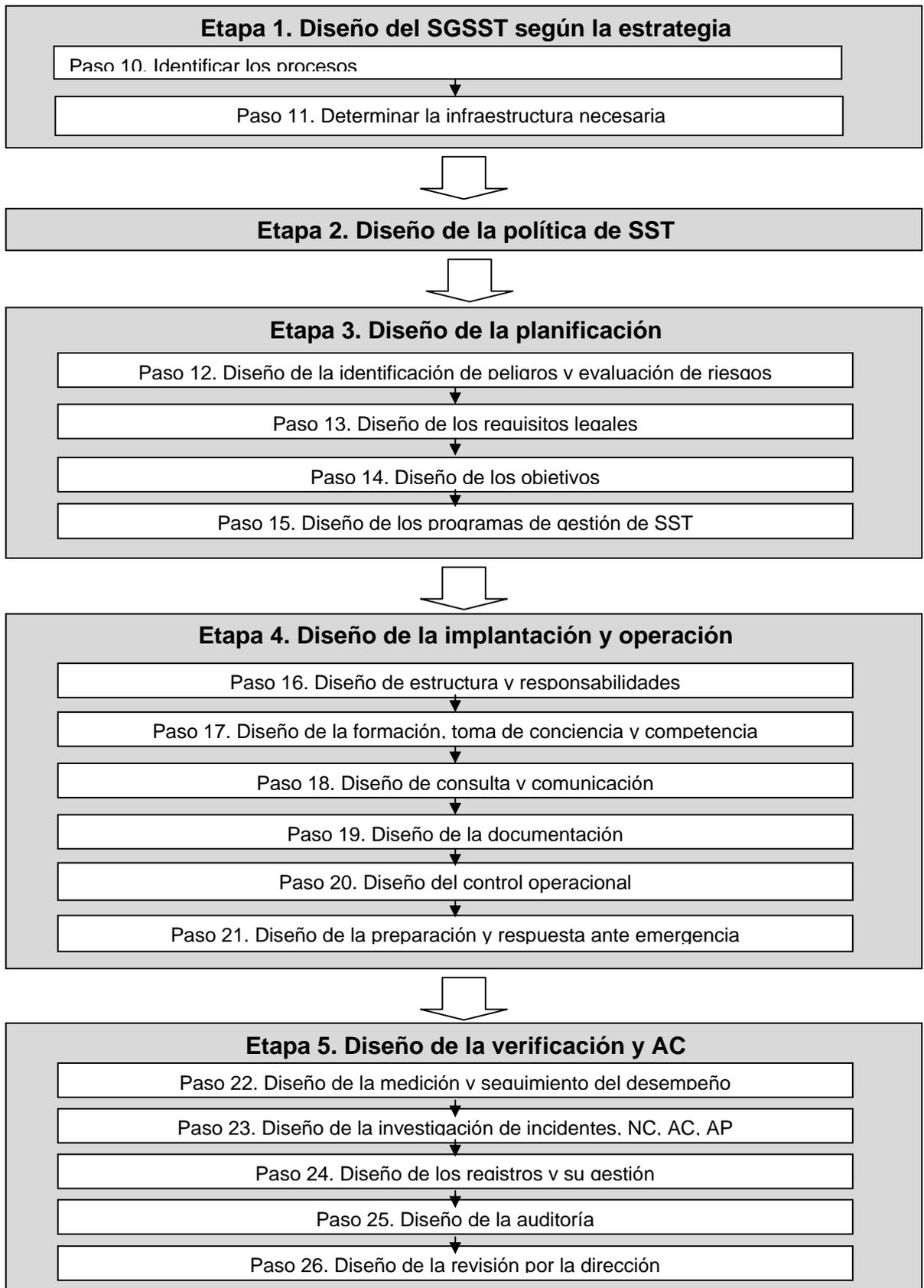


Fig. 2.4 Procedimiento específico para la FASE de diseño y documentación del SGSST

Fuente: Elaboración propia

Paso 10. Identificar los procesos y actividades necesarias para el SGSST

Se comienza identificando cuales son las actividades que se desarrollan en cada una de las áreas de la organización y a que procesos están relacionadas a ese nivel hasta la determinación de todas las actividades que se desarrollan en la entidad. Es bueno aclarar que un proceso puede contemplar más de un área de la organización.

La definición del propósito de cada proceso es fundamental para valorar si estos añaden valor a la organización. Para esto se recomienda:

- Dibujar el flujo completo del proceso.
- Definir las interfases entre los procesos.
- Documentar los procesos donde sea necesario.

La identificación de las actividades y de su secuencia e interacción se establecerá por medio de líneas de conexión indicándose las entradas y salidas atendiendo a la forma en que se realiza. Se valorará si la forma vigente es la mejor manera de realizarlo, de no ser así entonces el diseño debe girar alrededor de la mejora de estos. Para la representación esquemática de los procesos se puede usar: diagrama de Bloque, de flujo, OTIDA, OPERIN, Diagrama de Gantt o de Recorridos.

A partir de la definición de las actividades necesarias y de su secuencia e interacción se elabora el flujo del proceso, donde se muestra las interrelaciones con otros procesos, la propuesta elaborada es analizada por el grupo gestor. Se recomienda representar los procesos como secuencias lineales limitándose a las interfases fundamentales entre procesos.

Una vez definidas las actividades necesarias es preciso determinar hasta que punto están relacionados. Para esto hay que considerar el triple papel de los procesos en las organizaciones (proveedor, transformador y cliente) y precisar sus elementos de entradas (insumos) y salidas a fin de conocer su secuencia y hay que valorar en que medida depende uno de otro para identificar su interacción.

A partir de la definición de las actividades y operaciones necesarias y de su secuencia e interacción se elabora el flujo del proceso donde se establezcan estas relaciones. El flujo del proceso se realizará en tantos niveles como sea necesario para ilustrar el comportamiento de las actividades.

El flujo del proceso deberá ser suficientemente explícito, de forma que muestre claramente todas las operaciones de la organización que son necesarios para llevar a cabo el proceso en cuestión. Este flujo no debe coincidir necesariamente con la estructura que tiene la organización, lo que aquí se está definiendo son las operaciones y su secuencia y no la división departamental.

Paso 11. Determinar la infraestructura necesaria

En este paso quedarán definidas las necesidades de presupuesto, facilidades administrativas, medios de protección y medios blandos, necesarios para llevar a cabo la implantación del sistema, en este paso se puede aplicar las técnicas fundamentales de la observación directa, la entrevista, revisión de documentos, así como técnicas de trabajo en grupo, determinando en el caso del presupuesto la necesidad por elemento de gasto, según “*Clasificador de cuentas de gastos del MINTUR*” en: “*Medios de Protección Individual*” (necesidad por puesto); “*Ropa y calzado especial de trabajo*” (catálogo aprobado para el puesto) y “*Gastos de Protección e Higiene*” (medidas planificadas para reducir y/o eliminar los riesgos).

Es responsabilidad del especialista en GRH (encargado de SST), realizar la determinación de estas necesidades, calcular los recursos a planificar para su adquisición y controlar la ejecución del presupuesto, este último aspecto de conjunto con el área económica, con la participación de trabajadores y jefes directos. Se debe tener en cuenta además, las normas de consumo, las cantidades de cada equipo de protección por puesto, después de deducir a las cifras obtenidas según el levantamiento de riesgos, la existencia en almacén y los que no necesitan reposición.

Para ajustar la cifra destinada para adquirir los equipos de protección personal se emplea la fórmula siguiente:

Cifra a planificar = Suma total del valor de cada uno de los EPP * factor de corrección

Factor de corrección = Valor de la producción o servicios planificados para el año / Valor de la producción o servicios del año anterior (para empresas autofinanciadas)

Etapas 2. Diseño de la política de seguridad y salud en el trabajo

La política de SST establece un sentido general de dirección y fija los principios de acción para la organización. Determina los objetivos respecto a la responsabilidad y el desempeño de SST requeridos en toda la organización. Demuestra el compromiso formal de una organización, particularmente el de su alta dirección con la buena gestión de SST, la que deberá generar y autorizar una declaración documentada de la misma. La política de SST deberá ser consistente con las políticas generales del negocio de la organización y con otras políticas para otras disciplinas administrativas. Es esencial que una vez que se declare la política de SST sea comunicada y promovida a la organización por la alta dirección.

Etapas 3. Diseño de los elementos relativos a la planificación

Paso 12. Diseño de la identificación de peligros, evaluación de riesgos y control de riesgos

En este paso antes de iniciar la identificación de los peligros y riesgos es necesario clasificar las actividades en rutinarias y no rutinarias y en cuáles tienen acceso otras personas ajenas a dichas actividades y puestos de trabajo. Una vez que se tienen caracterizadas cada una de las actividades, es necesario identificar en cada una de ellas los riesgos existentes. Para desarrollar este paso también se debe consultar la información que brindan los perfiles de competencias elaborados.

Este paso se realiza mediante el reconocimiento de las condiciones que se pueden considerar causas potenciales de daños tanto por los trabajadores, los bienes materiales o el medio ambiente. En este paso se tendrá en cuenta la participación de los trabajadores, a través del criterio que tienen sobre los riesgos a los cuales están expuestos. Para obtener esta información se entregarán a los trabajadores encuestas, listas de chequeos o se realizarán entrevistas, discusión en grupos, también se recogerán las sugerencias para la eliminación de los riesgos. Una vez conocida la percepción que sobre los peligros y riesgos tienen los trabajadores, el grupo técnico comprobará la existencia de los mismos y profundizará en la identificación y posible existencia de otros riesgos, para lo cual si es necesario hará uso de instrumentos de medición como luxómetros, sonómetros, termómetros, etc. Estos análisis se harán por cada uno de los procesos y actividades y la información quedará documentada en el registro "Inventario General de Peligros y Riesgos Laborales".

La evaluación del riesgo tiene como objetivo tomar las acciones correctivas o preventivas, según un orden de prioridad, esta tarea será realizada por el especialista en GRH y consiste en determinar el riesgo de que este se convierta en la causa de un daño y de las posibles consecuencias si el daño se materializa, así como la exposición del trabajador al riesgo. En este trabajo participará todo el comité de SST designado para hacer la evaluación y será presentado para su aprobación a la máxima instancia de dirección, los que posteriormente serán comunicados a las áreas a través de una lista de chequeo de peligros y riesgos.

La identificación, evaluación y control de riesgos es una tarea sistemática, la cual debe actualizarse cuando exista algún cambio que así lo requiera, los criterios fundamentales que se tendrán en cuenta para mantener el ciclo de la mejora continua en el proceso de identificación de riesgos son: la instalación de nuevas tecnologías, puesta en marcha de nuevas instalaciones (inversiones), el cierre de las no conformidades detectadas en

inventarios anteriores (eliminación y control de peligros), realización de nuevos servicios, procesos o actividades, la realización del segundo nivel de inspección, entre otros aspectos.

Paso 13. Diseño de los requisitos legales y otros requisitos

En consideración a las operaciones de trabajo y al nivel de riesgo vinculado con la actividad laboral de la empresa, se definen las normativas y reglamentaciones más comunes y aplicables siendo reflejadas en el Manual de SST y controladas a través del documento "Control de Requisitos Legales y Otros Requisitos". Toda normativa, que por cualquier evento sea necesario cambiarla, será comunicada a todos los trabajadores implicados de la entidad y personas vinculadas con la misma.

Paso 14. Diseño de los objetivos

Es necesario asegurar que en toda la organización se establezcan objetivos de SST medibles para poder cumplir lo especificado en la política de SST, para lo que se utilizará la información generada por la política y objetivos de la organización como un todo; la política de SST, incluyendo el compromiso con la mejora continua; los resultados de la identificación de peligros, evaluación y control de riesgos; puntos de vista de los trabajadores y partes interesadas; información de las consultas en SST a los trabajadores, revisiones y actividades de mejora en el lugar de trabajo; análisis del desempeño frente a objetivos de SST establecidos previamente; entre otros. Los mismos deberán alinearse con aspectos corporativos globales de SST y con aspectos específicos de SST de las funciones individuales y niveles dentro de la organización.

Paso 15. Diseño de los programas de gestión de la SST

La empresa para materializar las acciones correctivas y preventivas concretas que son necesarias y los objetivos y metas trazadas, confeccionará un documento complementario denominado "Programa de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo", en él se desarrolla, para cada uno de los objetivos preventivos, las acciones técnicas u organizativas que permitan bajo cualquier circunstancia, prevenir los accidentes causantes de pérdidas de carácter humano, material o social. También se tendrá en cuenta la propuesta de acciones de mejora a partir de las oportunidades de mejoras surgidas como hallazgos de las auditorías, inspecciones y autocontroles al sistema. En este plan de prevención deben aparecer las acciones a ejecutar, las personas responsables y la fecha de cumplimiento.

Etapas 4. Diseño de los elementos relativos a implantación y operación

Paso 16. Diseño de estructura y responsabilidades

Para facilitar la gestión eficaz de SST es necesario definir, documentar y comunicar las funciones, responsabilidades y autoridades y proveer los recursos adecuados que permitan la realización de las tareas de SST, partiendo del organigrama, los resultados de la identificación y evaluación de riesgos, de los requisitos legales y perfiles de cargos, se aplicará luego de la revisión de documentos, técnicas de trabajo en grupo, para dejar definidas las funciones y responsabilidades del especialista en GRH, encargado y asesor de esta actividad, del director general, como el máximo responsable a su nivel, del director económico, responsable del presupuesto, de los jefes de departamentos, especialistas principales y otros jefes directos a la producción o servicio, responsables de exigir por las condiciones seguras y sanas, del comité de SST, como órgano asesor de la actividad y de los trabajadores en general, responsables del cumplimiento de las medidas establecidas.

Paso 17. Diseño de la formación, toma de conciencia y competencia

El objetivo principal de este paso es lograr que todos los trabajadores independientemente de su categoría ocupacional reciban la preparación, capacitación e información necesaria en hábitos seguros de trabajo y otros aspectos relativos a la SST, garantizando la efectiva aplicación de la legislación vigente.

En el plan anual de acciones se incluirán las actividades y programas de capacitación según las categorías de trabajadores referidos en la legislación vigente (dirigentes, jefes directos, técnicos y trabajadores), así como su respectivo cumplimiento, a través del "Plan de capacitación y desarrollo", además se elaborarán y desarrollarán acciones de divulgación y señalización en materia de SST, se utilizarán las vías tradicionales como son: información brindada en reuniones, matutinos, charlas, murales, señalizaciones, carteles, pancartas, talleres, entre otros.

Los trabajadores de nuevo ingreso serán capacitados de forma teórica y práctica en los métodos y hábitos seguros e higiénicos de trabajo para lo cual se impartirá la instrucción inicial general y la específica durante el periodo de prueba, con independencia de su nivel cultural, profesional o de su experiencia en la ocupación y sólo al recibir y aprobar dicha instrucción se procederá a formalizar la relación laboral.

La capacitación de los dirigentes estará en función de las responsabilidades que por la legislación vigente le vienen atribuidas, la comprobación de los conocimientos adquiridos se hará de forma escrita y la unidad organizativa determinará que aspectos evaluar a los

misimos, además el resultado de éstas, será notificado a la persona que atiende la esfera de cuadros a los efectos de la evaluación.

La capacitación de los responsables directos a los servicios se llevará a cabo con el fin de prepararlos para conocer y prevenir los riesgos presentes en las áreas bajo su responsabilidad así como de otras asignadas en el Manual de Gestión de SST.

El contenido de la preparación sobre SST responderá a la problemática concreta de la prevención del riesgo existente en cada área en correspondencia con los perfiles de competencias laborales que deben poseer los trabajadores para el desempeño de sus funciones en condiciones seguras. Esta capacitación se realizará dentro de la jornada laboral, atendiendo a los grupos de trabajadores (dirigentes, técnicos y trabajadores propios o contratistas) y a las modalidades de instrucción que corresponda: Instrucción Inicial General, Instrucción Inicial, Instrucción Periódica e Instrucción Extraordinaria

Preparación de los miembros de la brigada contra incendio

La brigada contra incendio se integra por trabajadores designados por la dirección, de todas las áreas de trabajo de forma tal que garanticen las medidas de protección contra incendios. El contenido de la instrucción se debe basar fundamentalmente en los peligros de incendio presentes en los puestos de trabajo, áreas y la instalación en general, adiestramiento en el uso de los medios de extinción de incendios y medidas de protección contra incendios. Esta instrucción debe realizarse al menos una vez al año.

Comprobaciones de conocimientos y registro de las acciones de capacitación

Una vez impartida la instrucción inicial general y específica, se aplicarán exámenes de comprobación de los conocimientos de forma teórica y práctica a partir de los métodos que los entrenadores consideren más efectivos y de los resultados de los mismos se dejará constancia en la "Tarjeta Personal de Instrucción". Las acciones de capacitación que se realicen como parte de la preparación técnico-profesional, en todo los casos que resulte procedente tendrán definido un sistema de evaluación y copia de los certificados acreditativos serán archivados en los expedientes de competencias laborales.

Paso 18. Diseño de consulta y comunicación

La consulta y comunicación a los trabajadores, tanto de forma directa como a través de su organización sindical, resultan vitales en el cumplimiento de la política, los objetivos y las metas a lograr en SST, ya que son ellos los que se enfrentan de manera sistemática a las situaciones peligrosas, al ambiente de trabajo y otras condiciones materiales y organizativas. La empresa utiliza la comunicación interna como herramienta para la mejora del desempeño y la motivación directa de las personas en la consecución de la política y objetivos de la SST, haciendo uso de los siguientes medios de comunicación: consejos de

dirección, matutinos, mítines, asambleas de afiliados, murales, reuniones informativas con el director, encuestas al personal. Los trabajadores están involucrados en el desarrollo y revisión de la política y procedimientos para la gestión de la prevención de los riesgos, son consultados cuando existe alguna variante que afecte la seguridad y la salud en un lugar de trabajo, están representados y son informados por intermedio del representante del sindicato en materia de SST y por el representante de la alta dirección de la organización, estos también participan en la identificación de riesgos a través del cuestionario diseñado para este fin.

Paso 19. Diseño de la documentación

La documentación del sistema de gestión de SST mantiene un orden jerárquico: Política y objetivos de la GSST, Manual de SST, procedimientos documentados generales y específicos que describen los procesos y actividades, instrucciones de trabajo seguro de las diferentes operaciones y actividades y los registros donde se mantienen las evidencias documentadas de las acciones desarrolladas. La entidad mantiene actualizados, fácilmente localizables y correctamente archivados estos documentos y otros relativos a las normas y documentos legales aplicables a la SST y también los de la GICH: Convenio colectivo de trabajo; reglamento disciplinario interno; expediente de seguridad y salud del trabajador; expediente de competencias laborales, levantamiento de riesgos y programas de prevención; plan de capacitación y desarrollo y actas de las inspecciones y auto inspecciones laborales, entre otros documentos.

Paso 20. Diseño del control operacional

En este paso la organización identifica previamente las operaciones y actividades asociada a los riesgos evaluados, donde es necesario aplicar medidas de control planificadas en la identificación y evaluación de riesgos y su seguimiento bajo condiciones especificadas en los procedimientos de investigación de accidentes e incidentes laborales, organización de los servicios médicos, organización de trabajos peligrosos, instrucciones de trabajo seguro para las actividades de mantenimiento, elaboración de alimentos, limpieza y desinfección, transportación, almacenaje y manipulación de materiales, servicios gastronómicos, instrucciones generales a trabajadores y partes interesadas, preparación y respuesta ante emergencias, organización de las inspecciones a la SST y planificación, compra y distribución de los medios de protección individual. Se confeccionarán normas de seguridad en las tareas en las que se haya observado procedimientos inadecuados de trabajo que originen una situación de riesgo, informando y capacitando a los trabajadores afectados.

Paso 21. Diseño de la preparación y respuesta ante emergencias

La entidad elabora planes y procedimientos para identificar el potencial de incidentes o situaciones de emergencia y la respuesta ante ellos para prevenir y mitigar las consecuencias que puedan estar asociadas a estos. A esos fines, la organización procede, periódicamente a:

- Identificar y evaluar sus peligros y planificar sus necesidades de emergencias.
- Revisar periódicamente su preparación, planes y procedimientos ante emergencias, en particular después que ocurra un incidente o situación.
- Contar con procedimientos de evacuación, refugios y vías de escape seguros.
- Establecer convenios de colaboración con servicios externos de emergencia y con entidades vecinas y la comunidad respecto a la forma de colaboración.
- Establecer las vías y medios de comunicación ante emergencias.
- Elaborar planes contra contingencias como, huracanes, lluvias intensas, escapes y propagación de gases e incendios y cómo liquidar las consecuencias una vez que hayan cesado las amenazas.
- Realizar de manera coordinada con los organismos competentes, prácticas de entrenamiento tan reales como sean posibles para comprobar la eficacia de los procedimientos, planes y otras medidas previstas.

Etapas 5. Diseño de los elementos relativos a verificación y acción correctiva

Paso 22. Diseño de la medición y seguimiento del desempeño

La comprobación de la eficacia de las acciones de SST, requiere de un adecuado programa de inspecciones. Dichas inspecciones pueden estructurarse por niveles de dirección y en etapas o períodos previstos, pudiéndose utilizar indicadores apropiados y comparar los resultados obtenidos con los objetivos, las normas y otros parámetros de referencia, tanto internos como externos, con vistas a establecer las medidas correctivas que resulten oportunas. La entidad a través del procedimiento "Organización de las Inspecciones a la SST", encamina a regular la forma sistemática, la verificación del estado, progreso y mejoramiento continuo de los elementos que componen el sistema de gestión de SST, como medio fundamental para la prevención de los accidentes y enfermedades profesionales. El sistema de inspección de SST está compuesto por los siguientes elementos:

- Inspección del Primer Nivel: Se realiza por los Jefes de Equipos y Jefes de Brigada (Diariamente)
- Inspección del Segundo Nivel: Se realiza por el especialista que atiende la SST en la unidad (Semanalmente)

- Inspección del Tercer Nivel: Se realiza por el director con el asesoramiento del Comité de SST de la entidad (Mensualmente)
- Auditorías Internas y Técnicas de los Organismos Rectores

El sistema de inspección está encaminado a comprobar en las áreas de trabajo:

- Las condiciones de seguridad y salud en cada área y puesto de trabajo.
- El cumplimiento de lo establecido en el Manual de SST.
- El cumplimiento del sistema normativo vigente en materia de seguridad industrial, instalación y explotación de equipos y procesos tecnológicos y la protección contra incendios.

Otro elemento importante lo constituye la evaluación sistemática de los indicadores definidos para medir la eficacia del proceso.

Paso 23. Diseño de la investigación de incidentes, no conformidades, acción correctiva y acción preventiva

La ocurrencia de estos hechos constituyen sucesos negativos derivados de fallos, omisiones o falta de control en los sistemas, que indican deficiencias en materia de prevención y de otros problemas derivados de la gestión de la empresa, que pueden influir en la calidad, en el ambiente de trabajo, la productividad y en general en la eficiencia de la empresa. Serán objeto de investigación todos los incidentes de trabajo y se registrarán e informarán estadísticamente aquellos que originen lesiones incapacitantes que provoquen la pérdida de uno o más días de trabajo. Para ello se procederá a la investigación según

Anexo 2.

Al finalizar el proceso de investigación se deberá presentar el “Informe de Accidente de Trabajo”, el que se llenará con toda la información recopilada durante la investigación y al que además se le anexarán los documentos que se requieran (resultados de laboratorio, croquis).

El tratamiento a las no conformidades comenzará con el análisis de las causas. Para desarrollar este paso se tendrán en cuenta los tres aspectos fundamentales: Nivel de Recursos, Nivel de Competencias y Nivel de Motivación por la Seguridad (Tareas de Pasos 7 y 8).

Paso 24. Diseño de los registros y gestión de los registros

Los procedimientos específicos y registros que genera el sistema diseñado y a los que se ha hecho alusión en cada tema, se establecen en un procedimiento de “Control de los Documentos y los Registros”, para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos, así como de la operación eficaz del sistema de gestión de SST. En el plan de elaboración de la documentación se define el tipo de documento a elaborar, las personas

que preparan, revisan y aprueban dicho documento y los plazos acordados para cada actividad, incluida la implantación. Será elaborado por la dirección que atiende la actividad fundamental de la empresa y el personal designado de las demás direcciones y aprobado por el representante de la dirección para la calidad. Este plan contendrá la información del documento, la relación de especialistas responsabilizados con su elaboración, la revisión, aprobación e implantación, así como el tiempo para la realización de esta actividad.

Los documentos podrán estar plasmados en cualquier soporte (en papel o medios electrónicos), pero al menos un ejemplar se mantendrá en soporte papel.

Paso 25. Diseño de la auditoría

La empresa a través del representante de la dirección para la gestión de SST, programa anualmente las auditorías internas de gestión de SST de la entidad, como parte del sistema de gestión integrada de capital humano, en función del estado y la importancia de la actividad a ser auditada. Estas auditorías son realizadas por personal independiente (no necesariamente externo a la instalación) de aquellos que tienen responsabilidad directa por la actividad que está siendo auditada. De esta forma el programa de auditorías internas de GSST de la organización, incluye las que deben realizarse a las áreas ubicadas fuera del ámbito de la misma. Los resultados de las auditorías de GSST son registrados y conservados en la dirección de recursos humanos de la empresa.

Las desviaciones detectadas serán tratadas oportunamente para la toma de acciones correctivas. El grupo de auditores internos, con su auditor líder, deberá estar constituido por personal conocedor del área o proceso que va a auditar o capacitarse previamente a la ejecución de la auditoría. Las no conformidades detectadas y recogidas en los informes de auditorías se presentarán en el Consejo de Dirección para su análisis y toma de decisiones.

Paso 26. Diseño de la revisión por la dirección

Para cumplir con el objetivo de promover el desarrollo de una cultura organizacional en materia de SST, la máxima dirección analizará este tema en los Consejos de Dirección, siempre que sea necesario y como mínimo una vez en el trimestre, precisando el comportamiento de los accidentes, resultados de las inspecciones y cumplimiento de las medidas de prevención, así como realizará el análisis sistemático del ambiente de trabajo en la empresa, a partir del resultado de las evaluaciones aplicadas.

El programa para la revisión será aprobado por el director de la empresa. La dirección podrá realizar revisiones extraordinarias cuando se introduzcan cambios que modifiquen la esencia de los procedimientos o existan dudas sobre la adecuación y efectividad del sistema de gestión implantado. En las revisiones, serán evaluados el comportamiento de

los elementos del sistema durante un determinado período y se considerarán los aspectos siguientes:

- Cumplimiento de las políticas y los objetivos,
- Resultados de auditorías,
- Retroalimentación del cliente,
- Desempeño de los procesos y conformidad del servicio,
- Estado de las acciones correctivas y preventivas,
- Acciones de seguimiento de revisiones por la dirección previas,
- Cambios que podrían afectar la gestión de SST y recomendaciones para la mejora.

2.1.5 Fase IV. Implantación del sistema de gestión de SST

La implantación consiste en poner en práctica lo que se ha escrito en los procedimientos definidos anteriormente. Es aquí cuando se ponen de manifiesto las virtudes y defectos del diseño realizado y de los documentos redactados, y es cuando surgen las necesidades de cambio en el sistema de gestión de SST y en dichos documentos.

El comité de SST se convierte en esta fase en el comité de implantación del sistema de gestión de SST y se encargará a partir de este momento de la implantación del sistema diseñado, debiendo coordinar todas las actividades a realizar.

Similar a la fase anterior, la implantación de este sistema se divide en dos pasos: uno de planificación y otro de ejecución. (Ver figura 2.5)

Paso 27. Planificar la implantación del sistema de GSST

Este paso tiene como objetivo planificar y organizar la puesta en práctica del SGSST y de la documentación existente. Para esto las tareas a realizar son:

Tarea 1: Definir el programa de implantación del sistema de GSST

Se debe realizar un programa de implantación en el que se definan las actividades a ejecutar, los responsables y los aseguramientos materiales que se necesitan, así como fechas de ejecución de las mismas. Es importante además definir todos los registros que se llevarán en esta etapa para reflejar los cambios que se realicen.

Tarea 2: Distribuir la documentación a todos los implicados y realizar su estudio

Se distribuirá la documentación según los aspectos establecidos al respecto y se procederá a la implantación. En los casos que se requiera por la complejidad del proceso o de la documentación en determinadas áreas funcionales, se designarán grupos de trabajo para garantizar el entrenamiento del personal, en el uso de la documentación establecida en esa área.

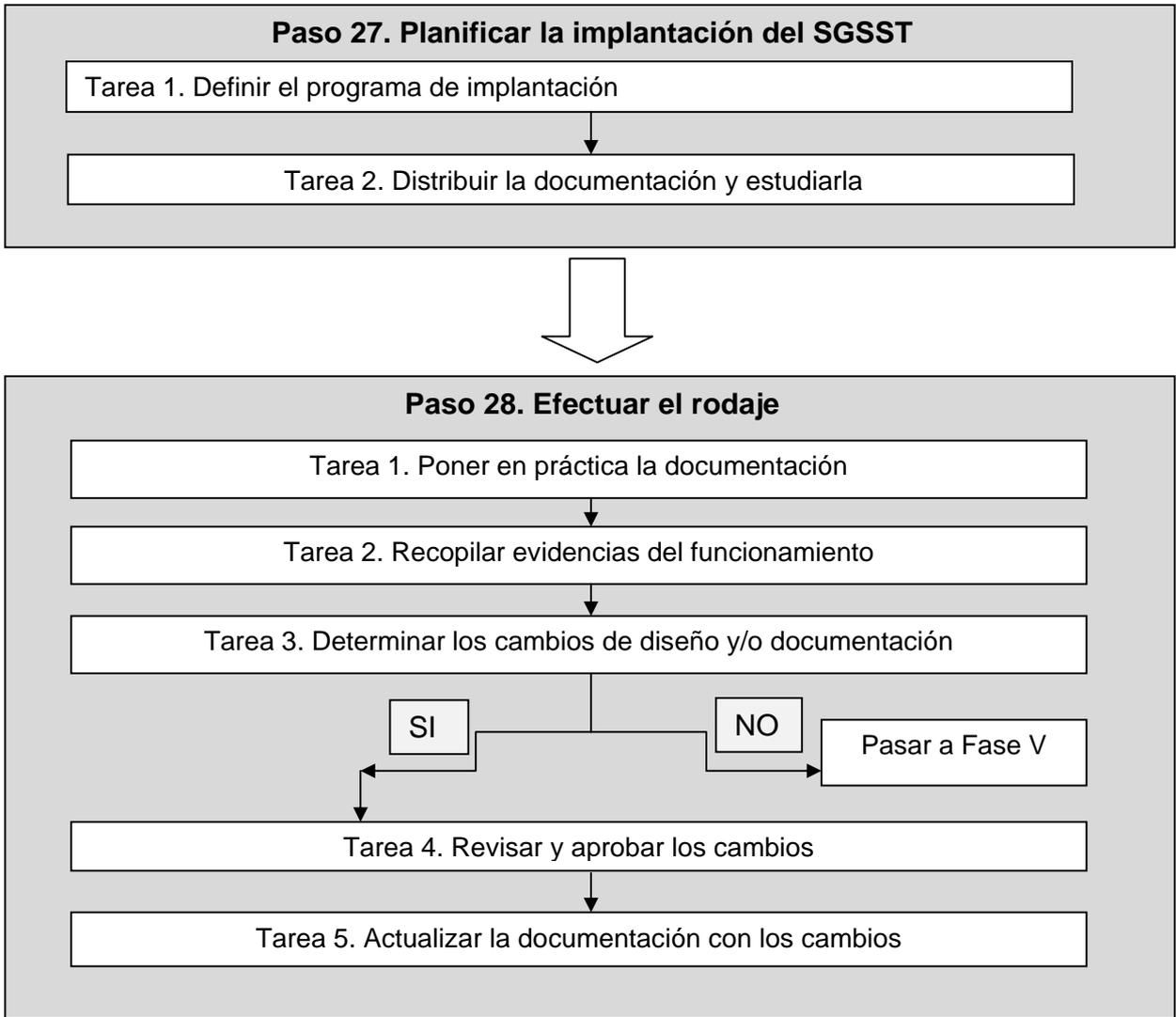


Fig. 2.5 Procedimiento específico para la FASE de Implantación del SGSST.

Fuente: Elaboración propia

Paso 28. Efectuar el rodaje del sistema de SGSST

Este paso tiene el objetivo de poner en funcionamiento el SGSST, de acuerdo a lo establecido en los documentos elaborados. Al comenzar a ejecutar el programa general de implantación elaborado en el paso anterior, comienza a funcionar el sistema y es aquí donde se pondrán de manifiesto los defectos de éste. Las tareas a realizar serán:

Tarea 1: Poner en práctica la documentación del sistema de SGSST

Atendiendo a los elementos que se establecieron en el programa de implantación se pondrán en práctica todos los aspectos del SGSST y la documentación relacionada en el Paso 20.

Tarea 2: Recopilar evidencias documentadas del funcionamiento del SGSST

Al ponerse en marcha los procedimientos, comenzará la generación de registros como evidencias de las actividades realizadas, es decir, comienza a funcionar el sistema informativo para la calidad, lo cual es muy importante para detectar los fallos en el diseño del SGSST, así como en la documentación elaborada.

Tarea 3: Determinar los cambios que sean necesarios realizar en el diseño del sistema y en la documentación

Aún cuando los pasos y tareas anteriores se hayan desarrollado partiendo de un análisis profundo de la organización y de sus procesos es posible que en la práctica salgan a relucir dificultades no previstas y que son necesarias eliminar.

Como parte de esta tarea podrán realizarse talleres con los trabajadores a fin de analizar los registros que evidencian el desempeño del sistema e identificar las bondades y deficiencias del sistema diseñado y proponer posibles cambios.

Es importante aquí tener en cuenta las opiniones y comentarios de los involucrados en el mismo, con vistas a realizar los cambios pertinentes y deberá garantizarse que exista consenso entre todo el personal involucrado para realizar los cambios que realmente sean necesarios.

Tarea 4: Revisar y aprobar los cambios realizados

El comité de implantación debe asegurarse de que se lleven a cabo las revisiones y aprobaciones correspondientes. Los cambios al sistema deben realizarse únicamente cuando se compruebe su no eficiencia.

Tarea 5: Actualizar la documentación con los cambios realizados

Teniendo en cuenta la importancia que tiene la documentación dentro de un SGSST, se hace necesario actualizarla rápidamente con los cambios aprobados para que a partir de ese momento comiencen a tener vigencia.

En el transcurso de esta fase puede ser necesario volver, incluso en más de una ocasión, a fases precedentes para rectificarlas. Como resultado final debe quedar el sistema de gestión de SST implantado y avalado por los registros de su desempeño y toda la documentación correctamente elaborada.

En toda esta fase se utilizan como técnicas la revisión de documentos, la observación y técnicas de trabajo en grupo.

2.1.6 Fase V. Evaluación y seguimiento del SGSST

Esta fase tiene el objetivo de determinar las deficiencias del SGSST y establecer acciones con vistas a su mejoramiento continuo. Como su nombre sugiere se desarrolla en dos pasos: (Ver figura 2.6)

Paso 29. Evaluación del sistema

Se desarrolla una primera acción que consiste en la revisión del sistema mediante la realización de auditorías internas para las que deben desarrollar las tareas siguientes:

Tarea 1: Realizar auditorías internas

Estas auditorías se desarrollarán según el cronograma y el procedimiento definidos previamente y analizarán los problemas existentes en el SGSST y en la documentación. También deberán verificar la adecuación del sistema a las necesidades reales de la entidad, que estén puesto en práctica los documentos elaborados y se garantice el mejoramiento continuo así como el cumplimiento de los requisitos de los clientes y de la norma NC 18001. La realización de estas auditorías internas sirve como herramienta para encontrar posibles desviaciones y también para mejorar el sistema.

Tarea 2: Presentar el informe de auditorías

Una vez realizada la auditoría se elabora el informe por parte de los auditores el cual debe ir fechado y firmado por el auditor líder y debe contener los elementos siguientes:

- Los objetivos y el alcance de la auditoría;
- Los pormenores del plan de auditoría, la identificación de los componentes del equipo auditor y de los representantes del auditado, las fechas de la auditoría y la identificación de la organización específica auditada;
- La identificación de los documentos de referencia respecto a los cuales se ha realizado la auditoría;
- La descripción de las no conformidades;
- La apreciación del equipo auditor sobre el grado de conformidad del auditado con la norma NC 18001 y la documentación relacionada;
- La capacidad del sistema para alcanzar los objetivos de gestión definidos en materia

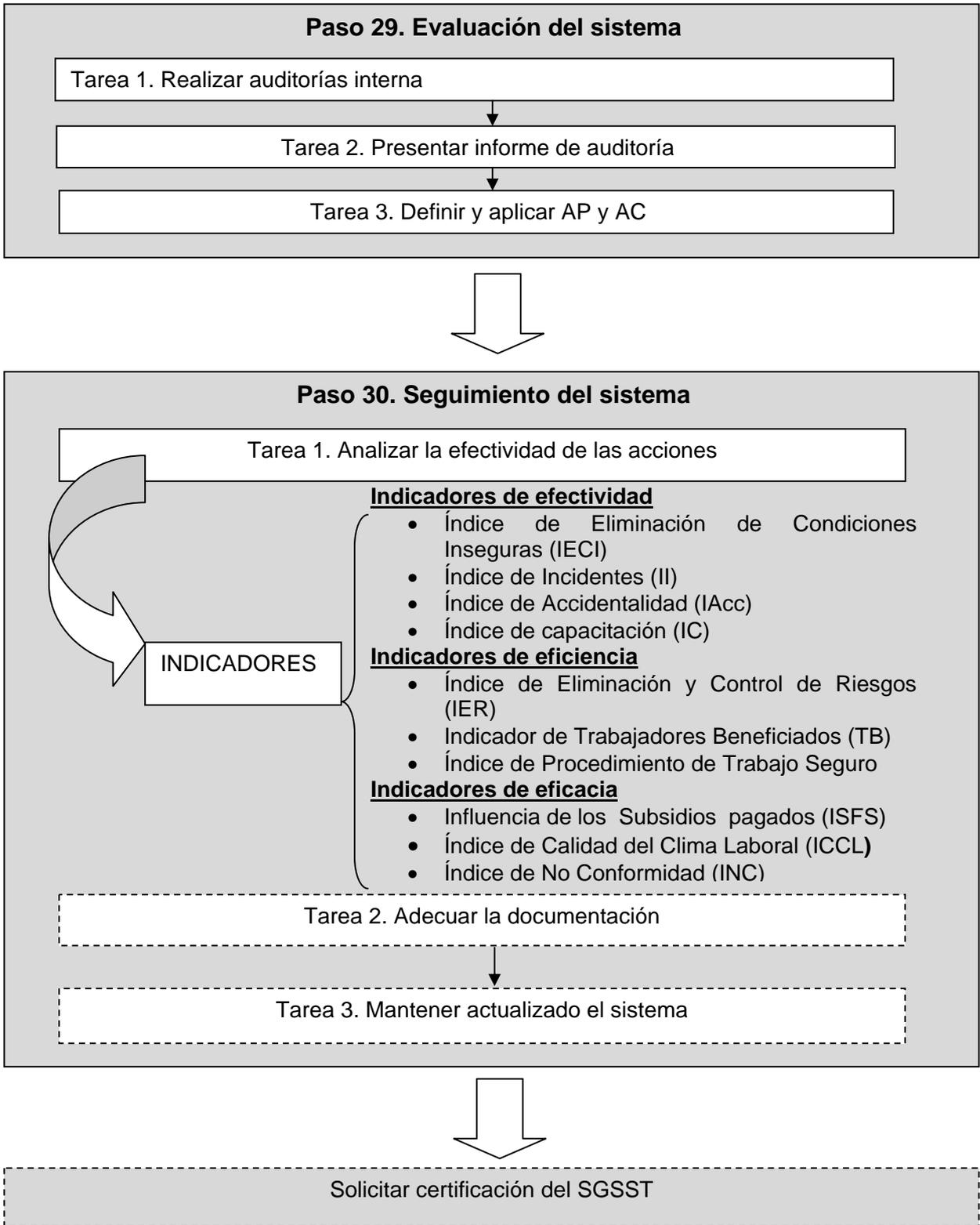


Fig. 2.6 Procedimiento específico para la FASE de Evaluación y seguimiento del SGSST.

Fuente: Elaboración propia

de SST;

- La lista de distribución del informe de la auditoría.

Tarea 3: Definir y aplicar acciones preventivas y correctivas

Como consecuencia de las desviaciones (no conformidades) encontradas en las auditorías internas y en el día a día de la empresa, se toman las acciones correctivas y preventivas. La toma de estas acciones también debe regirse por un procedimiento documentado definido al efecto, que establece los registros a emplear. Las técnicas a utilizar pueden ser: entrevista, encuestas, revisión de documentos, método de expertos, tormenta de ideas y observación directa.

Paso 30. Seguimiento del sistema de gestión de SST

El seguimiento del sistema se realiza para analizar la efectividad de las acciones tomadas y realizar los cambios necesarios dentro del diseño del SGSST y en la documentación. Las tareas a desarrollar son:

Tarea 1: Analizar la efectividad de las acciones tomadas

Se debe verificar si con las acciones tomadas se logra el cumplimiento de lo establecido en la documentación de manera tal que se mejore continuamente el SGSST. En función de los objetivos estratégicos establecidos para el área y los procesos fundamentales que en ésta se ejecutan, así como su impacto económico, se propone el establecimiento de los indicadores para evaluar la efectividad, eficiencia y eficacia del proceso, así como la incidencia de la integración (**Ver tabla 2.1**).

Tarea 2: Adecuar la documentación del SGSST en caso necesario

Como resultado de las medidas tomadas se deberán hacer los arreglos necesarios en la documentación cumpliendo con todas las regulaciones que se hayan establecido a la hora de realizar los cambios.

Tarea 3: Mantener actualizado el sistema en cuanto a las modificaciones que se le realicen a las normas NC 18000

Para evitar que el sistema documental y a su vez el sistema de gestión integrado de capital humano que se implanta en la empresa sea obsoleto, se recomienda estar informado y poseer la última versión de la norma, para analizar los cambios que contienen y adecuar el sistema de gestión de SST.

Atendiendo a la complejidad del proceso que se está llevando a cabo y a la gran cantidad de deficiencias que se irán detectando, las tareas en esta fase de evaluación y seguimiento se repetirán tantas veces como sean necesarias, antes de que la organización solicite la certificación del SGSST a un organismo certificador. Las técnicas a utilizar serán la

entrevista, revisión de documentos, método de expertos, tormenta de ideas y observación directa.

2.2 Conclusiones parciales

1. El procedimiento elaborado requiere como premisas la existencia de la dirección estratégica y la dirección por objetivos como sistemas de trabajo, garantizando su integración al sistema de gestión integrado de capital humano existente y a la estrategia general de la empresa.
2. A partir del análisis de los diversos enfoques, procedimientos y la legislación vigente, se propone, para las entidades turísticas, un procedimiento que permite gestionar la seguridad y salud en el trabajo conforme a los requisitos establecidos en las normas cubanas, mediante las cinco fases y las etapas y pasos que lo integran, con un conjunto de técnicas, herramientas y procedimientos específicos fundamentados, considerándose los aportes fundamentales de esta tesis de maestría.

CAPITULO 3. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA GESTION DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO EN LA VILLA MIRADOR DE MAYABE

El procedimiento propuesto para la gestión de SST fue aplicado en la Empresa Islazul Holguín, específicamente en la Villa Mirador de Mayabe, teniendo en cuenta que esta empresa implantó desde el año 2004 el Perfeccionamiento Empresarial y se encuentra en proceso de desarrollo e implantación de un sistema de gestión Integrada de Calidad, Medio Ambiente, Inocuidad de los Alimentos, Seguridad y Salud en el Trabajo y Capital Humano según las normas NC ISO 9001:2001, NC ISO 14001:2004, NC ISO 22000:2005, NC 18001:2005 y la NC 3001:2007, además la entidad seleccionada cuenta en su haber de desempeño con el otorgamiento de la licencia sanitaria, elemento de importancia en el logro de un desempeño superior de SST, que unido a la capacitación, profesionalidad de sus trabajadores y la política de atención al hombre le permiten el logro de eficientes y eficaces niveles de prestación de servicios con la calidad y competitividad requerida, en interés de convertirse en una empresa líder en el sector. Se verificó que estaba definida la estrategia y objetivos de la Villa, por lo que el cumplimiento de las premisas permitió el paso a la primera fase del procedimiento.

3.1. Aplicación del procedimiento propuesto

A continuación se muestran los principales resultados obtenidos a partir de la aplicación del procedimiento, que se inició en el año 2006 y para mostrar el enfoque de mejora continua se muestran los resultados alcanzados hasta el cierre del año 2008.

3.1.1 Fase I. Preparación inicial

Paso 1. Planeamiento

Esta fase se inició con la comunicación de la alta dirección sobre la necesidad de contar con un sistema de gestión de SST certificado y luego la programación de todas las actividades que integran las fases, etapas y pasos posteriores del procedimiento, teniendo en cuenta el alcance acordado.

Paso 2. Creación del comité de SST y entrenamiento inicial

El comité de SST quedó conformado por: El director de la unidad, la especialista en GRH, los jefes de equipo de las áreas de Mantenimiento, Alojamiento, Gastronomía y Cocina, el

especialista de calidad y el técnico en seguridad y protección, se contó además con la especialista en GRH de la Empresa (SST), así como la contratación de consultoría externa.

El comité fue sometido a cursos de capacitación con el MTSS, que tenían como objetivo específico la familiarización de los integrantes con el tema, posteriormente se recibió un entrenamiento más profundo sobre los procedimientos documentados, aparejado a esto se logró la necesaria sensibilización y el comprometimiento del equipo de trabajo con la labor a desempeñar.

Paso 3. Orientación estratégica

A partir de la última revisión de la planeación estratégica realizada por la alta dirección, los asesores y varios miembros del Consejo de Dirección revisaron y actualizaron los elementos estratégicos más importantes, los cuales quedaron redactados de la forma siguiente:

Misión: La Villa Mirador de Mayabe con marca propia de Islazul, inmersa en el negocio turístico hotelero trabaja a un mismo nivel para la satisfacción del turismo nacional e internacional, distinguiéndose el servicio por su cubanía, calidad, confort y propiciar un contacto directo con la belleza de la naturaleza cubana, siendo sus directivos altamente profesionales y preocupados por mantener ventajas competitivas, contando siempre con sus trabajadores caracterizados por su amabilidad, conocimiento y motivación, apoyados por una tecnología que garantiza un sostenido crecimiento.

Visión: Se distingue por la calidad de las ofertas de la cocina criolla tradicional, propicia un contacto directo con las bellezas de la naturaleza cubana y un esmerado servicio al turista nacional e internacional.

De igual forma se definieron los objetivos estratégicos y las acciones a desarrollar, todo lo cual se encuentra recogido en el plan estratégico de la entidad. Se comprobó después de los ajustes necesarios, que los elementos esenciales contenidos en la programación estratégica de cada área en particular, son compatibles con la misión y los objetivos.

3.1.2 Fase II. Diagnóstico de la situación actual

Paso 4. Caracterización del área objeto de estudio

Tarea 1. Definir el área

Se inició el diagnóstico con una reunión del comité de SST y la dirección de la empresa con el propósito de aprobar la aplicación del sistema de gestión de SST en toda la Villa y definir el proceso por donde se comenzaría su implantación y que se utilizará para mostrar la aplicación de cada uno de los pasos del procedimiento a partir de aquí. Se

utilizó el método de expertos, a través del cálculo del coeficiente de concordancia de Kendall, donde se le aplicó a cada miembro del consejo de dirección un cuestionario que reflejaba los procesos fundamentales de realización y apoyo de la Villa (alojamiento, gastronomía, recreación, compras y servicios técnicos) y se procedió al cálculo del coeficiente ($W = 90$), por lo que la opinión de los expertos es confiable y concuerda.

Luego de este análisis y según el criterio de selección adoptado, el proceso por donde se debe empezar para la implantación del SGSST conforme a la NC 18001 es el proceso de servicios gastronómicos que comprende las áreas de abastecimiento, cocina, restaurantes y bares, el que a su vez servirá de referencia para la implantación en los restantes procesos.

Además se comprobó que todos los expertos coinciden en el trabajo de selección donde se tuvo en cuenta que es un área con mayor nivel de riesgos y peligrosidad además de tener gran importancia en los resultados finales de los servicios (criterio económico).

Tarea 2. Caracterización de la fuerza de trabajo

Composición por categoría ocupacional

La plantilla está compuesta por un 41,03 % de operarios; un 7,69 % de dirigentes y un 51,28 % que representa a los de servicios, que representan la mayoría, esta composición se corresponde con la misión de la organización (**Anexo 2**).

Composición por edades

Cuando se hace un análisis en la pirámide de edades se observa un predominio de la fuerza laboral joven, lo que significa que la mayor parte de la plantilla cuenta con potencialidades que pueden ser explotadas. (**Anexo 2**)

Distribución del personal directo/ indirecto: Con un índice favorable de 1200, representando 1 trabajador indirecto por cada 12 trabajadores directos.

Composición por el nivel de escolaridad

En cuanto al nivel de escolaridad el mayor porcentaje de la plantilla está constituido por técnicos medios y un 5.14% representan los universitarios. Lo que demuestra un nivel de escolaridad relativamente alto, influyendo positivamente en el desempeño de la organización. (**Anexo 2**)

Composición de la plantilla por antigüedad

En este aspecto se puede decir que existe un predominio de personal con experiencia, con un gran sentido de pertenencia con la empresa y esto evita que se tenga que impartir cursos de capacitación en materia de SST por entrada de nuevo personal. (**Anexo 2**)

Tarea 3. Caracterización de la tecnología

Existen problemas esenciales que se detectan en las áreas de cocina y abastecimiento, relativos fundamentalmente al equipamiento tecnológico. En el caso de la cocina se encuentran equipos fuera de explotación por roturas como la campana extractora de vapor, un fogón y una plancha. Mientras que en el área de abastecimiento las cámaras de frío se encuentran en mal estado.

Tarea 4. Caracterización del proceso

El proceso de servicios gastronómicos comprende los subprocesos de abastecimiento, el de elaboración y el de prestación de servicio (**Ver figura 3.1**). En el área de abastecimiento, es donde se inicia el proceso, se realiza la compra, recepción y almacenamiento de los productos. Posteriormente la mercancía es distribuida hacia los puntos de ventas y áreas de elaboración. Luego se planifica y se confecciona el menú, se pasa al subproceso de elaboración (área de cocina) y el subproceso de prestación de servicio (área de restaurantes y bares). En el área de cocina se lleva a cabo la desinfección y preparación de vianda, frutas y vegetales; cocción de los alimentos y elaboración de panes y dulces. Luego de terminada la elaboración se produce el fregado de todas las vasijas utilizadas para cocinar los alimentos. Una vez terminada la cocción de los alimentos se pasa al restaurante donde se realiza el servicio según los estándares establecidos. Después procede el fregado de todos los utensilios y limpieza e higienización de las dos áreas.

Paso 5. Selección del personal que llevará a cabo el diagnóstico

El desarrollo del diagnóstico lo asumió el comité de SST con el apoyo de un trabajador de mayor experiencia por cada área analizada y fue aprobado en el Consejo de Dirección de la Villa.

Paso 6. Capacitación del equipo encargado de realizar el diagnóstico

Se impartió una conferencia al equipo seleccionado, donde se explicaron claramente las etapas del diagnóstico, las tareas a cumplir en cada una de ellas y las funciones que cada uno de los miembros del equipo.

Paso 7. Revisión de documentos

Tarea 1. Análisis de los pronunciamientos

Se procedió a la revisión de todas las evidencias documentales que tiene la unidad en materia de SST. Para llevar a cabo esta actividad se utilizó como técnica el análisis documental complementado con la ayuda del especialista GRH.

Política de la dirección

La alta dirección de la Empresa Islazul tiene definida una política de seguridad y salud en el trabajo para todas las unidades empresariales subordinadas, la cual estaba documentada a través del Reglamento Organizativo. Al analizar la redacción de dicha política se observaron las deficiencias siguientes:

- No es apropiada a la magnitud y naturaleza de los riesgos de SST de la Villa.
- No incluye el compromiso de cumplir con la legislación vigente aplicable.
- No está divulgada y comunicada de forma apropiada a todos los trabajadores.
- No se presentan evidencias de la revisión de la política.
- No se habla de la implantación de un sistema de gestión, según NC 18001.
- La política que se tiene establecida responde mayormente a los objetivos del sistema de SST de la empresa en general, además de que no existe un sistema de información y divulgación adecuada.

Objetivos estratégicos de la organización en cuanto a la SST

La Villa tiene documentados los objetivos generales que a nivel de Empresa se tienen establecidos. En los mismos no se tuvo en cuenta la evaluación de riesgos y existen deficiencias en la redacción, siendo muy ambiguos en algunos casos, semejan políticas y no son suficientemente concretos, claros y medibles. No indican claramente el cumplimiento de la política y no se habla de la implantación del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo.

Para su cumplimiento, deben ser conocidos por todas las partes interesadas, incluyendo a los trabajadores, es por esto que mediante encuestas realizadas, se pudo conocer que sólo el 26,3 % tiene alguna idea de ellos, o sea, la mayoría de los trabajadores desconocen totalmente los objetivos que la dirección de la empresa se propone para mejorar la SST.

Asignación de responsabilidades y funciones

En la entidad se tiene documentadas las funciones, responsabilidades y autoridad del personal que dirige, ejecuta y verifica actividades que tienen efecto sobre los riesgos para la seguridad y salud en el trabajo, para facilitar una gestión de SST eficaz, según el “Reglamento Organizativo”, a pesar de estar definidas estas responsabilidades, no están detalladas con claridad las correspondientes a los trabajadores, teniendo en cuenta las particularidades de su trabajo y los riesgos que caracterizan cada uno de los puestos de trabajo.

Según encuestas realizadas se demostró el dominio de los trabajadores administrativos sobre sus responsabilidades y funciones. Los mismos disponen de autoridad, organización

y recursos para llevarlas a cabo, aunque todavía no son suficientes los conocimientos necesarios para gestionar una buena seguridad.

Revisión de leyes, normas y resoluciones

Se verificó la existencia de varias normas y otros documentos legales aplicables al sistema de SST que se quiere implantar, pero no se ha logrado identificar y evaluar el cumplimiento de todos los requisitos legales que son aplicables a esta organización, el problema radica en que no existe un procedimiento para identificar y tener acceso a las normas y otros documentos legales de SST, así como para mantener informados a los trabajadores y otras partes interesadas sobre las normas y documentos legales vigentes en esta esfera.

Tarea 2. Análisis de los recursos

Se realizó un estudio con el objetivo de determinar las condiciones reales de los recursos en la Villa, teniendo en cuenta los aspectos que se analizan a continuación:

Presupuesto financiero

Se analizó la ejecución del presupuesto para esta actividad al cierre del año 2008, que resultó una utilización de 21.41% en CUP y 64% en CUC, es decir que de \$ 2000 solo se utilizó \$ 428.28 (MN), y de \$ 2500 se emplearon \$ 1598.33. Cabe destacar, que por problemas de no existencia de algunos medios de protección individual (MPI) en el territorio y la carencia de contratistas para inversiones en el área de piscina, no se pudo ejecutar todo lo planificado.

Facilidades administrativas

Se comprobó que la Villa cuenta con la mayoría de los recursos necesarios en este sentido, pues posee computadoras en todas las oficinas administrativas, teniendo así un buen equipamiento, además de otros medios como: murales, pancartas y papel.

Medios de protección colectiva (MPC)

Al analizar la situación de la infraestructura de la Villa se comprobó que existe una situación muy favorable en cuanto al estado constructivo de todos los inmuebles existentes, por lo que se considera que están en condiciones óptimas de explotación, confort, ambiente físico y estético, resaltando el área de alojamiento. Se cuenta con un sistema de ventilación en casi todas las áreas, solo en la cocina se tienen deficiencias pues la campana extractora no funciona. La iluminación en los locales es buena. Además la entidad cuenta con medios de protección contra incendios certificados por la Agencia APCI.

Medios de protección individual (MPI)

En este aspecto se verificó la compra de los MPI, ejecutándose de 240 medios a comprar al cierre del 2008, la compra de 236 medios, para un 97,5 % de MPI en existencia. La mayor dificultad presentada ha sido la adquisición del abrigo contra frío para trabajos en la nevera, el que requiere reposición.

Medios blandos

En este aspecto se verificó que la entidad no cuenta con procedimientos documentados para la identificación y evaluación de los riesgos, la investigación de accidentes, así como, la necesidad de capacitación que a la vez logre medir la competencia de los trabajadores, tanto para la formación general como en materia de SST. Existen las reglas de SST, pero no están elaboradas las instrucciones de trabajo seguro por actividades.

Recursos humanos

Para el análisis de los recursos humanos se tuvo en cuenta la estructura organizativa que tiene la empresa relacionado a la SST y la existencia de inspectores sociales.

La entidad no cuenta con una adecuada estructura para el control de la SST, debido a que no posee un departamento, ni personal especializado solo para realizar esta función, por lo que no se le brinda la atención que esta requiere. La estructura para atender la SST esta compuesta por el director que es el máximo responsable, el cual designó al especialista en GRH como miembro del consejo de dirección para atender este componente, a su vez cuenta con el apoyo de un técnico en seguridad y protección y de los jefes de cada área, que son los encargados de la seguridad de sus trabajadores, no están capacitados los grupos de inspectores sociales. La entidad cuenta con dos enfermeras que trabajan por turno en el puesto médico, las que garantizan una eficiente labor asistencial y de medicina ocupacional.

La Villa tiene definidos los inspectores sociales pero en la actualidad no se encuentran funcionando ya que estos no han recibido la capacitación necesaria para desempeñar su labor.

Tarea 3. Análisis de los modos de actuación

Sistema de gestión de riesgos

Para la evaluación y control de los riesgos se toma en la organización como referencia la Resolución No. 31 de 2002 del MTSS. En la planificación de riesgos no se tienen en cuenta las actividades rutinarias y no rutinarias ni las que tienen acceso todo el personal (incluidos subcontratistas y visitantes). No se realiza el estudio por procesos. El inventario de riesgo está elaborado por departamento. La forma de mantener una búsqueda continua de los riesgos es a través del primer y segundo nivel de inspección. No se evidencia el

análisis de la evaluación de riesgos en los objetivos de SST. Se informan las deficiencias de las inspecciones de SST al director y al jefe de equipo de mantenimiento. No se realiza el análisis del comportamiento de la evaluación de los riesgos y las acciones correctivas. No existe un procedimiento documentado que cumpla con los requisitos establecidos en la norma de referencia.

Análisis de accidentes, incidentes y enfermedades profesionales en el trabajo

Las investigaciones se realizan siguiendo la metodología de la Resolución No. 19 de 2003 del MTSS, pero no existe un procedimiento específico donde se establezcan aspectos propios de la empresa y la unidad. No está implantado el procedimiento para el tratamiento de las no conformidades, acciones correctivas y preventivas como resultado de revisiones, auditoría tanto externa como interna.

Al cierre del año 2008 la entidad registró dos accidentes de trabajo, en las áreas de cocina y alojamiento, resultando el cálculo de los indicadores de accidentalidad que se derivan de los mismos, el siguiente: índice de incidencia, frecuencia y gravedad de 26.32, 12.29 y 13.5 respectivamente, siendo un comportamiento desfavorable para el cumplimiento de la misión, teniendo en cuenta además que en los dos años anteriores no se había reportado accidente de trabajo alguno.

Sistema de capacitación en materia de seguridad

La instalación trazó las estrategias de capacitación a largo plazo (3 años) en base a la Resolución 60 de 2006 del MINTUR, para cumplirlas se determinaron las necesidades de aprendizaje (DNA). Se elaboró un programa de capacitación integrado que abarca a todos los trabajadores, donde se incluyen los temas relativos a SST, según la categoría ocupacional. No están elaborados los perfiles de competencia, donde se incluyan las competencias de SST, por lo que no se evaluó las necesidades de las mismas en cuanto a este tema.

Plan de reducción de desastres

Se revisó que están elaborados los planes de reducción contra catástrofe establecidos en la Ley 65 de la Defensa Civil. No existe evidencia del cumplimiento del plan de simulacros, para los casos de incendios y se encuentra capacitada la brigada contra incendios, no así la de primeros auxilios.

Medición y seguimiento del desempeño

No están establecidos los indicadores necesarios para la medición y seguimiento al desempeño del sistema de seguridad y salud en el trabajo en la unidad, según las exigencias de la norma. No se han implantado los procedimientos para el tratamiento de las acciones correctivas y preventivas y la medición y seguimiento de los procesos.

Selección del personal para puestos riesgosos

La instalación no emite permisos de seguridad y no tiene definido como tal los puestos de trabajo riesgosos, pero si cuenta con cargos ocupacionales con riesgos como: el electricista y el obrero que atiende al burro, este último por estar expuesto al contacto con microorganismos patógenos transmitidos por animales. Para la selección se sigue el mismo procedimiento que para cualquier nuevo miembro de la empresa, a través de la oficina territorial de empleo, según lo establecido por el MINTUR.

Programas de auditorías

La Villa no tiene elaborado un programa de auditorías internas, que permita mantenerse actualizado y a la vez evaluar el comportamiento del sistema de gestión para estar preparado ante una auditoría externa. No ha sido auditada y sólo se evidencian informes de inspecciones parciales.

Paso 8. Verificación

Tarea 1. Análisis del estado de implantación de la política (nivel de conocimiento)

Para comprobar la situación explicada anteriormente sobre el estado de conocimiento de la política, se aplicó una encuesta a los trabajadores, dirigentes y mandos intermedios. El procesamiento de la encuesta arrojó como resultado que el 78% la desconocen totalmente, evidenciándose falta de divulgación y comunicación.

Tarea 2. Determinación del Nivel de competencia

De forma general, el nivel de conocimientos y habilidades existentes en el proceso seleccionado puede catalogarse de insuficiente, ya que se encontraron críticas la mayoría de las DE evaluadas para los mandos intermedios, especialista y los trabajadores, no siendo así en los directivos, lo que se puede decir que el nivel de competencias arrojó a un valor de 36 %, lo que representa una barrera para la implantación de cualquier programa preventivo. (Ver Anexo 3)

Tarea 3. Determinación del nivel de motivación

Directivos: Para este grupo el nivel de motivación es alto, ya que le confieren la importancia que se merece la eliminación de los riesgos para alcanzar las metas de la entidad. Las consecuencias que provocan los accidentes del trabajo son: deterioro de la disciplina laboral, pérdida de prestigio para la organización y disminución de la motivación hacia el trabajo. Se reconoce el papel imprescindible de los programa de prevención para evitar los accidentes y enfermedades profesionales comprendiendo que permiten una mayor eficiencia de la entidad.

Mandos intermedios: El 100% de los encuestados considera que deben velar por la seguridad de los trabajadores por ser una de sus responsabilidades y funciones. La

totalidad considera suficiente la capacitación en materia de seguridad y que su opinión es escuchada siempre al implantar cualquier medida relacionada con la misma. Una vez procesada toda la información se determinó que el nivel de motivación de los mandos intermedios es elevado.

Trabajadores: A través del procesamiento de las encuestas se conoce que los trabajadores de dicha entidad manifiestan un nivel de motivación aceptable.

De forma general, el nivel de motivación existente por la seguridad en la empresa puede catalogarse aceptable, en este nivel no favorece, ni entorpece el desarrollo de las acciones en la organización.

Con la información obtenida de los instrumentos aplicados se determinaron cuáles eran las ideas más reiteradas en todos los grupos de interés estudiados, las mismas constituyen presunciones básicas, que condicionan la forma de pensar y actuar en cuanto a la SST. A continuación se reflejan estas presunciones.

1. Casi nunca los trabajadores reciben felicitaciones por comportarse de forma segura en su puesto de trabajo.
2. No se considera el cumplimiento de las normas de seguridad para otorgar reconocimiento moral y material a los trabajadores.
3. No todos los métodos de trabajo utilizados por los trabajadores en la empresa para desarrollar su labor están libres de riesgos.

Estas presunciones influyen en que la motivación no sea tan alta como se desea.

Tarea 4. Análisis de la cultura en SST

Análisis de los fundadores y líderes

Actualmente en la empresa no permanece trabajando ningún fundador pero si existen varias personas con más de 30 años de experiencia que reconocen que a la actividad de seguridad en años anteriores no se le concedió la importancia requerida. En la actualidad, toma otro carácter dentro de las funciones de dirección y con la implantación del Perfeccionamiento Empresarial, se han reconocido las responsabilidades y funciones de cada directivo y trabajador, en cuanto a esta temática.

A pesar de que el especialista en GRH es el encargado de atender la SST, éste es seguido por la mayor parte del personal más por el rango de su cargo que por el pleno convencimiento de la necesidad de ejecución de la tarea, o sea, es más aceptado por los trabajadores por cumplir con lo legislado y normado, que por existir en ellos una interiorización de la importancia de la seguridad, por lo que se puede decir que en la entidad no existe ningún miembro que sea considerado por los trabajadores como líder.

Estilo de dirección

Para medir este aspecto se realizaron entrevistas a diferentes trabajadores y por observación directa y se llegó a la conclusión que el estilo de dirección es participativo, por lo que se puede deducir que en correspondencia a la situación problemática que se presente en la empresa, unas veces la decisión es tomada por los directivos y en otras se tiene en cuenta el criterio de los trabajadores, correspondiéndose con el segundo nivel de desarrollo cultural. Después de analizar todos los elementos por separado se puede decir que el estadio cultural presente en la organización es limitada.

Nivel de desarrollo de la SST en la organización

El desarrollo de la SST es departamentalista debido a que los directivos no son considerados líderes en la actividad, aunque tiene la responsabilidad de gestionarla, todavía no se ha tomado conciencia de ello, por lo que las tareas fundamentales son realizadas por el especialista GRH, cuando debe ser una asesora de la alta dirección.

Paso 9. Elaboración de la estrategia global a adoptar

Luego de identificados los factores internos y externos de la organización (**Anexo 4**) se procedió a la confección y evaluación de las matrices MEFI y MEFE resultando que la empresa se encuentra ubicada en el cuadrante tres, situación de adaptación al entorno, o sea, debe reducir las debilidades para poder afrontar las oportunidades que brinda el entorno.

Tarea 1. Identificación y selección de estrategias

Teniendo en cuenta el paso anterior, se requiere estrategias de desbloqueo interno. Implantación de un sistema de gestión de SST basado en la norma NC 18001:2005.

Tarea 2. Plan de acciones básicas

A partir de las deficiencias detectadas y para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos se diseñó un plan de acción general (**Anexo 5**).

3.1.3 Fase III. Diseño y documentación del SGSST

Etapas 1. Diseño del sistema de SST de acuerdo con la estrategia seleccionada

Paso 10. Identificar los procesos y actividades necesarias para el SGSST

Los procesos identificados y sus relaciones son (**Ver figura 3.2**):

- Gestión de Dirección
- Prestación del Servicio: Gastronomía, Alojamiento y Recreación
- Gestión Comercial
- Gestión de Compras
- Servicios Técnicos

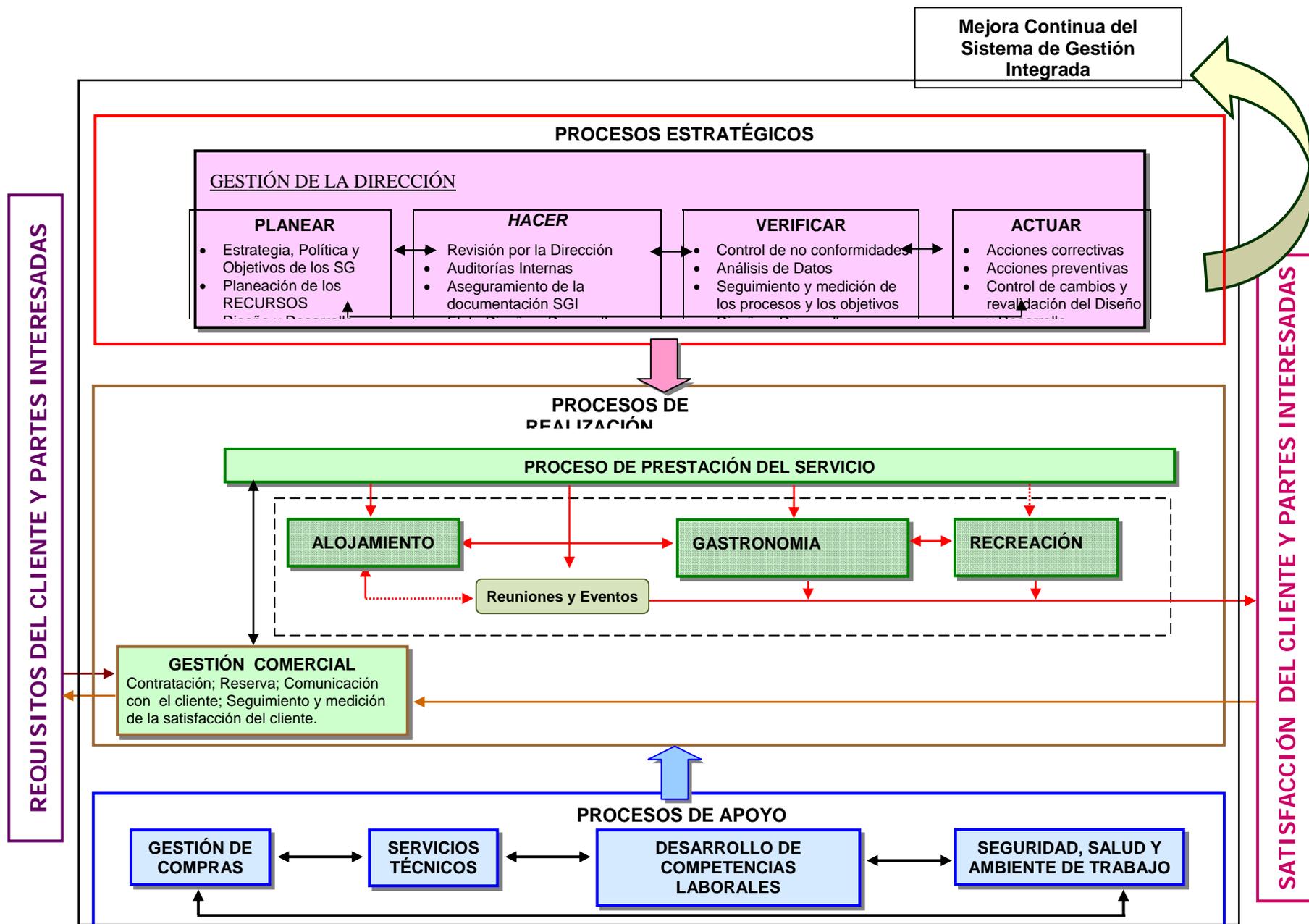


Figura 3.2: Mapa de procesos
Fuente: Elaboración propia

- Desarrollo de Competencias Laborales
- Seguridad, Salud y Ambiente de Trabajo

Se elaboraron los flujos para cada proceso donde se establecieron las actividades fundamentales en cada caso. El flujo del proceso de SST se muestra en **figura 3.3**.

Paso 11. Determinar la infraestructura necesaria

Quedaron definidas las necesidades de presupuesto por parte de la especialista en GRH y certificada al área económica por los diferentes elementos de gastos: “*Medios de protección*”, “*Ropa y calzado especial de trabajo*” y “*Gastos de protección e higiene*”, para un total de 2000.00 en CUC y 500.00 en MN. Se certificó al área de compras la necesidad de los medios de protección individual, así como a la dirección las necesidades de papel y otros medios para la documentación del sistema y divulgación. Sólo se determinó estos elementos, por cuanto en el diagnóstico se comprobó la existencia y garantía del resto de la infraestructura.

Etapas 2. Diseño de la Política de seguridad y salud en el trabajo

La alta dirección definió una política integrada para la Empresa, que establece claramente los objetivos generales de SST y el compromiso de mejorar su desempeño, expresada como:

La alta dirección de la Empresa ISLAZUL Holguín y sus unidades empresariales de base asumen el compromiso de implantar y mejorar continuamente un Sistema de Gestión Integrada de Calidad, Medio Ambiente, Seguridad y Salud en el Trabajo, Capital Humano e Inocuidad de los Alimentos, con el propósito de:

- ❖ Satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes, en la prestación de los servicios de alojamiento, gastronomía y recreación, adecuados a sus requerimientos.
- ❖ Prevenir y mitigar los impactos ambientales negativos más significativos que puedan originarse, así como establecer y evaluar el desempeño ambiental contribuyendo al desarrollo de un turismo sostenible.
- ❖ Brindar una alimentación sana y segura a nuestros clientes y trabajadores.
- ❖ **Garantizar la salud e integridad física de nuestros trabajadores, clientes y partes interesadas en relación con la prevención y control de los riesgos asociados a los peligros identificados en procesos y actividades.**
- ❖ Desarrollar las competencias laborales de un personal motivado e identificado con el mejoramiento continuo.

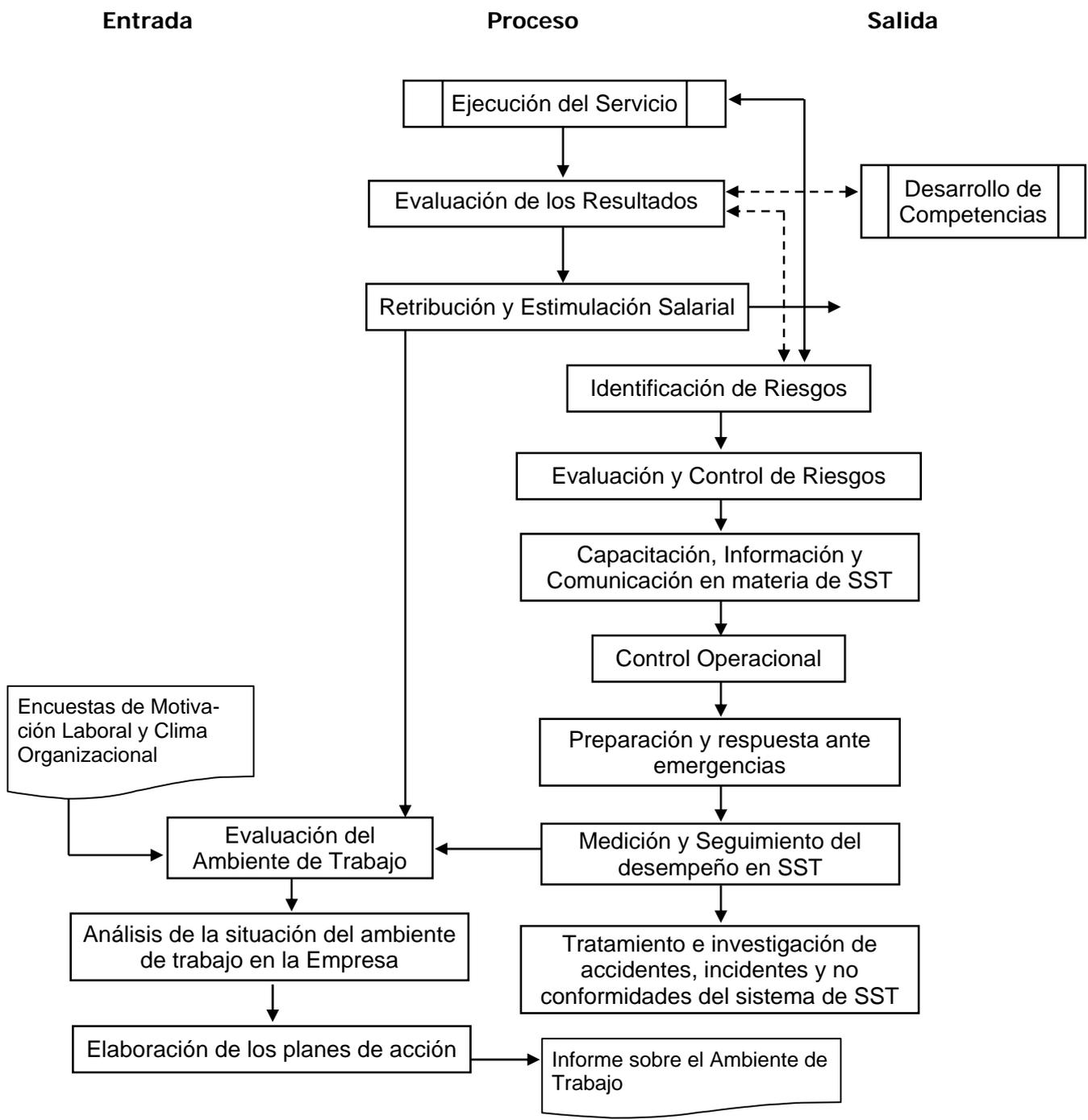


Figura 3.3 Flujograma del Proceso de Seguridad, Salud y Ambiente de Trabajo
Fuente: Elaboración propia

Todo ello cumpliendo con los requisitos normativos de las NC ISO 9001:2001, NC ISO 14001:2004, NC ISO 22000:2005, NC 18001:2005, la NC 3001:2007 y la legislación vigente aplicable a nuestra organización.

Etapas 3. Diseño de los elementos relativos a la Planificación

Paso 12. Diseño de la identificación de peligros, evaluación de riesgos y control de riesgos

Una vez clasificadas las actividades y procesado el cuestionario de peligros elaborado por los trabajadores, así como realizadas reuniones de trabajo del comité de SST, para la evaluación de los riesgos laborales y medidas correctivas, quedó elaborado el registro "Inventario General de Peligros y Riesgos Laborales", (**Ver Anexo 6**).

Paso 13. Diseño de los requisitos legales y otros requisitos

En correspondencia con las operaciones de trabajo y el nivel de riesgo de la actividad laboral, se definieron las normativas y reglamentaciones más comunes, aplicables a la Empresa (**Ver Anexo 7**).

Paso 14. Diseño de los Objetivos

En correspondencia con la política, los objetivos y metas quedaron definidos como:

- Desarrollar una estructura organizativa, funciones y autoridades del personal que dirige que garantice con eficacia y eficiencia la gestión integral e integrada de la seguridad y salud en el trabajo.
- Garantizar los recursos humanos, materiales y financieros para implantar, controlar y mejorar el Sistema de Gestión de SST.
- Ejecutar acciones permanentes sobre la identificación de peligros, evaluación de riesgos y su control.
- Establecer y controlar sistemáticamente los programas de prevención sobre SST.
- Evaluar y controlar, mediante indicadores efectivos, el proceso de Seguridad, Salud y Ambiente de Trabajo.
- Identificar las necesidades de formación y capacitación en SST de todos los trabajadores, incluyendo, planes de emergencias y prácticas para el control de incendios, además de evaluar su competencia e impacto en la mejora de la seguridad y salud.
- Gestionar la selección, adquisición y distribución de los equipos de protección personal, así como el adiestramiento de los trabajadores en el uso y conservación de los mismos.
- Poner en práctica un sistema de inspecciones, auditorías, reuniones y evaluaciones sobre la SST en todas las Unidades y áreas de la Empresa.

- Proceder en todos los casos posibles al análisis económico de los accidentes, averías e incidentes, cuantificando los gastos por seguridad social y pérdidas en la gestión de la entidad.
- Controlar, respecto a la SST, las nuevas inversiones, remodelaciones y ampliaciones.
- Coordinar acciones sobre SST con la organización sindical, incluyéndolas en los Convenios Colectivos de Trabajo.

Paso 15. Diseño de los Programa(s) de gestión de la SST

Para materializar las acciones correctivas y preventivas concretas que son necesarias en el control y eliminación de los riesgos, los objetivos y metas trazadas se confeccionó el “Programa de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo” teniendo en cuenta las estrategias de ingeniería, formación y participación, así como los responsables.

Etapas 4. Diseño de los elementos relativos a implantación y operación

Paso 16. Diseño de estructura y responsabilidades

En el Manual de SST elaborado según MTSS, quedaron definidas las funciones y responsabilidades que permiten la realización eficiente de las tareas de SST por los directivos y trabajadores.

Paso 17. Diseño de la formación, toma de conciencia y competencia

En este paso quedó incluido en el plan de capacitación y desarrollo general, las acciones referidas a SST por cada trabajador, que a su vez garantiza la adquisición de la competencia según el caso (actuación ante riesgos, ante incendios o emergencias de primeros auxilios), así como la habilitación de la tarjeta de instrucción actualizada para cada trabajador y los temas a recibir por categoría ocupacional.

Paso 18. Diseño de consulta y comunicación

Quedó documentada en un procedimiento específico y en el Manual de SST la forma en que se estableció la consulta y comunicación a los trabajadores, tanto de forma directa como a través de su organización sindical, del cumplimiento de la política, los objetivos y las metas a lograr en SST, haciendo uso de los siguientes medios de comunicación: consejos de dirección, matutinos, asambleas de afiliados, murales, así como su participación en la identificación de los peligros y propuestas de mejora.

Paso 19. Diseño de la documentación

Se elaboró la documentación del Sistema de GSST según el orden jerárquico explicado en el capítulo 2 (**Ver Anexo 8**).

Paso 20. Diseño del control operacional

En este paso se identificó las operaciones y actividades asociada a los riesgos evaluados, donde es necesario aplicar medidas de control planificadas en la identificación y evaluación de riesgos y su seguimiento, en este caso se identificó las de elaboración de alimentos, por contener el mayor número de riesgos, se elaboraron instrucciones de trabajo seguro para las actividades de mantenimiento, elaboración de alimentos, limpieza y desinfección, transportación, almacenaje, manipulación de materiales y servicios gastronómicos.

Paso 21. Diseño de la preparación y respuesta ante emergencias

Se elaboraron los planes y procedimientos para identificar el potencial de situaciones de emergencia y la respuesta ante ellos para prevenir y mitigar las consecuencias que puedan estar asociadas a estos, reflejados en el Manual de la defensa que se encuentra referenciado en el Manual de gestión Integrada (**Ver Anexo 9**).

Etapas 5. Diseño de los elementos relativos a verificación y acción correctiva

Paso 22. Diseño de la medición y seguimiento del desempeño

El plan de inspecciones quedó aprobado y documentado de la siguiente manera y se incluyeron las tareas a realizar en cada nivel:

- Inspección del Primer Nivel: Esta se realiza por los Jefes de Equipos y Jefes de Brigada (Diaria)
- Inspección del Segundo Nivel: Se realiza por el trabajador que atiende la SST en la Unidad (Semanal)
- Inspección del Tercer Nivel: Se realiza por el Director de la Unidad, con el asesoramiento del Comité de SST de la entidad (Mensual)

Se elaboró un programa de auditorías internas y se estableció el seguimiento de la evaluación de los indicadores de eficacia del proceso

Paso 23. Diseño de la investigación de incidentes, no conformidades, acción correctiva y acción preventiva

La investigación de los accidentes ocurridos se realizó según procedimiento documentado para este fin y los elementos establecidos en el capítulo anterior.

Paso 24. Diseño de los registros y gestión de los registros

La nomenclatura de los registros que el sistema requiere, quedaron definidos con la responsabilidad y gestión en cada procedimiento que lo genera. (**Ver Anexo 8**)

Paso 25. Diseño de la auditoria

La empresa a través del representante de la dirección para la gestión de SST programó para el año las auditorias internas de GSST de la Organización como parte del sistema de

gestión integrada de capital humano, teniendo en cuenta un procedimiento documentado para esta actividad con alcance a todos los sistemas de gestión.

Paso 26. Diseño de la revisión por la dirección

Se estableció y se realiza la revisión en los Consejos de Dirección, según el programa de reuniones de la dirección aprobado, el estado de cumplimiento de las acciones previstas en el sistema, así como en los consejos de calidad se chequea el estado de las no conformidades declaradas y programas de mejora, todo lo cual consta en actas.

3.1.4 Fase IV. Implantación del SGSST

Paso 27. Planificar la implantación del SGSST

Tarea 1. Definir el programa de implantación del SGSST

Se elaboró un programa de implantación con las actividades a ejecutar, los responsables y los aseguramientos materiales, así como fechas de ejecución.

Tarea 2. Distribuir la documentación a todos los implicados y realizar su estudio

Se distribuyó la documentación y se garantizó el entrenamiento del personal en el uso de la documentación establecida en el área a través de seminarios y entrenamientos en el puesto.

Paso 28. Efectuar el rodaje del SGSST

Tarea 1. Poner en práctica la documentación del SGSST

Según el programa de implantación se pusieron en práctica todos los aspectos del SGSST y la documentación relacionada en el paso 19.

Tarea 3. Determinar los cambios que sean necesarios realizar en el diseño del sistema y en la documentación

Se han realizado cambios en la documentación en función de la actualización según la legislación vigente (Manual de SST), teniendo en cuenta el control de cambios del procedimiento para el control de documentos y registros.

Tarea 4. Revisar y aprobar los cambios realizados

El comité de implantación y los responsables de cada procedimiento, según el caso, aprobaron las modificaciones propuestas.

Tarea 5. Actualizar la documentación con los cambios realizados

Se actualizó la documentación con los cambios propuestos, cumpliendo con lo previsto en el procedimiento para el control de documentos y registros.

3.1.5 Fase V. Evaluación y seguimiento del SGSST

Paso 29. Evaluación del sistema

Tarea 1. Realizar auditorías internas

Como parte del seguimiento al SGSST se realizó una auditoría interna la cual arrojó un total de trece **no conformidades y una oportunidad de mejora (Anexo 10)**.

Tarea 2. Presentar el informe de auditorías

Se presentó el informe según los requisitos del mismo (Anexo 10) y se discutió en el Consejo de Dirección.

Tarea 3. Definir y aplicar acciones preventivas y correctivas

A partir de los hallazgos de la auditoría se confeccionó el registro de no conformidades con las correspondientes acciones correctivas y preventivas requeridas, las que fueron propuestas y aprobadas en el Consejo de Dirección.

Paso 30. Seguimiento del SGSST

Tarea 1. Analizar la efectividad de las acciones tomadas

Se analizó el resultado del cálculo de los indicadores antes y después de la aplicación del procedimiento para comparar sus resultados (**Anexo 11**), apreciándose, independientemente de que el comportamiento del indicador índice de accidentalidad e influencia de los subsidios no tuvieron un resultado favorable se experimentó una significativa mejora de la gestión de SST en la Villa, demostrando la eficacia e integración del proceso.

Tarea 2. Adecuar la documentación del SGSST en caso necesario

Como resultado de las medidas tomadas se propusieron los arreglos necesarios en la documentación específicamente en el procedimiento de evaluación de la comunicación y sus registros.

Tarea 3. Mantener actualizado el sistema en cuanto a las modificaciones que se le realicen a las normas NC 18000

El sistema tiene prevista su actualización a partir de las modificaciones de las NC y legislación vigente y se encuentra listo para ser auditado para la certificación del sistema.

3.2 Beneficios obtenidos a partir de la aplicación del procedimiento propuesto en el objeto de estudio práctico

La aplicación del procedimiento para la gestión de SST en la entidad seleccionada mostró la factibilidad de su implementación pues se detectaron los principales problemas que afectan la adecuada gestión de SST, que impide además la certificación conforme a los requisitos de la NC 18000:2005. El trabajo posee valor económico y social, ya que

cualquier medida o solución que se aporte y esté relacionada con la mejor y mayor utilización del Capital Humano tiene implícitas con su aplicación resultados de carácter económico y de tipo social pues estas medidas se encaminan a lograr una mayor satisfacción en el trabajo. Por todo esto se obtienen como principales beneficios de la investigación los siguientes:

1. Procedimiento específico para la identificación y evaluación sistemática de los riesgos de cada proceso y disminución significativa de las condiciones inseguras.
2. Procedimiento específico para la investigación y tratamiento de los accidentes de trabajo, incidentes y no conformidades detectadas en el sistema.
3. Mejoramiento de las condiciones de trabajo de los puestos, influyendo favorablemente en el incremento del nivel de satisfacción de los trabajadores.
4. Planificación de los recursos destinados a la SST empleado para la adquisición de MPI, ropa y calzado de trabajo y en la solución de los problemas que afectan el mantenimiento de las condiciones óptimas de trabajo.
5. Elevación del nivel de competencia en SST en la organización y su inclusión en el perfil de competencia de cada trabajador.
6. Mayor nivel de participación en las tareas de SST de todos los integrantes de la organización, pues las herramientas empleadas en el procedimiento así lo requieren.
7. Se dotó a la empresa de un sistema documentado certificable, que integra el proceso de SST con los restantes procesos del sistema de gestión integrada de capital humano, conforme a la NC 3001:2007, permitiendo lograr un desempeño laboral superior y preservar la integridad física y salud de los trabajadores, clientes externos y partes interesadas que posibilitará el mejoramiento sostenido del ambiente de trabajo.

3.3 Conclusiones parciales

1. El procedimiento propuesto fue aplicado en la Villa Mirador de Mayabe de la Empresa Islazul Holguín. Al realizar el diagnóstico de la situación actual de la gestión de la SST se pudo apreciar la existencia de deficiencias relacionadas con: la falta de integración con la gestión empresarial y de tratamiento por proceso, insuficientes actividades de capacitación y divulgación, carencia de procedimientos específicos de actuación, no se realizan auditorías internas, ni mediciones del desempeño del proceso, inadecuada estructura organizativa, insuficiente nivel de competencia en los mandos intermedios, el Técnico de Seguridad y los trabajadores, entre otras.

2. La aplicación integral del procedimiento mostró una mejoría significativa de los indicadores de desempeño del sistema de gestión de SST después de implantado, excepto en los índices de accidentalidad de subsidios pagados en el fondo de salario, lo que evidenció su factibilidad técnica. Las insuficiencias que aún persisten deben constituir el punto de partida para el diseño de la estrategia y objetivos del próximo período permitiendo mejorar de forma continua y sistemática la gestión de SST.

CONCLUSIONES

1. La revisión bibliográfica en esta temática evidencia que las nuevas tendencias de la gestión de seguridad y salud en el trabajo requiere de un cambio de concepción, basado en la filosofía de la mejora continua con el propósito de elevar el desempeño del sistema, en correspondencia con los requisitos de la NC 18001: 2005, a la vez que se integra metodológicamente a las actividades claves de la Gestión Integrada de Capital Humano.
2. El procedimiento propuesto para la gestión de SST, permite a las entidades turísticas objeto de estudio, contar con un modelo de diagnóstico de la situación actual como elemento central para la evaluación de su desempeño según los requisitos establecidos en la NC 18001:2005 y los factores que inhiben su mejora continua; garantizando la identificación de los problemas y sus causas, a partir de un conjunto de técnicas, herramientas, indicadores y procedimientos específicos bien fundamentados, lo que permite contar con bases más objetivas para la toma de decisiones.
3. Al realizar el diagnóstico de la situación actual de la gestión de SST en la Villa Mirador de Mayabe, según el procedimiento propuesto, se pudo apreciar la existencia de deficiencias relacionadas con: la falta de integración con la gestión empresarial y del enfoque de procesos, así como relativas a la capacitación, nivel de competencias, la documentación, el seguimiento y medición del desempeño de la SST, la inadecuada estructura organizativa, entre otras.
4. La aplicación integral del procedimiento mostró una mejoría significativa de los indicadores de desempeño del sistema de gestión de SST, excepto en los índices de accidentalidad y relación subsidio pagado y fondo de salario, cuyos resultados constituyen el punto de partida para el diseño de la estrategia y objetivos del próximo período para mejorar de forma continua el desempeño de la gestión de SST, todo lo cual evidenció la factibilidad técnica de las herramientas metodológicas propuestas.

RECOMENDACIONES

Derivadas del estudio realizado, así como de las conclusiones generales anteriormente expuestas, se recomienda:

- 1.** Mantener un seguimiento sobre los resultados de la aplicación del procedimiento en la entidad turística seleccionada, así como un monitoreo continuo de los indicadores de eficacia del sistema y el tratamiento a las no conformidades, acciones correctivas y preventivas relativas al sistema implantado para la gestión de la seguridad y salud en el trabajo.
- 2.** Trabajar en el perfeccionamiento del procedimiento y los indicadores propuestos, así como valorar la posible automatización del sistema de indicadores de medición del desempeño del proceso para viabilizar la implantación del mismo, en correspondencia con los sistemas ya existentes.
- 3.** Realizar divulgación de las experiencias y resultados obtenidos en la investigación mediante publicaciones científicas en revistas y eventos científicos nacionales, así como de acciones de capacitación sobre esta temática en otras entidades del MINTUR, lo cual contribuirá con la generalización de dichos resultados.
- 4.** Proponer generalizar la implantación del procedimiento diseñado en las demás entidades turísticas del territorio, realizando las adecuaciones pertinentes.

BIBLIOGRAFIA

1. Adrian, V. G. y Hansjörg, S. (2003). Evaluación y comunicación de riesgos. En: <http://atila/bvirtual/enciclopedia/general/contenido/tomo3/18.pdf>.
2. Álvarez López, Luis Felipe; Pacheco Espejel, Arturo (1993). Guía para la instalación del programa permanente de de mejoramiento de la productividad en las empresas cubanas. ISTH. Cuba: IPN-UPIICSA. México-Cuba. 15 pp.
3. Arias Trilla, F. (2005). Apuntes de Higiene y Seguridad Industrial. Instituto Politécnico Nacional, Centro de Estudios Científicos y Tecnológicos. En: <http://apuntes.rincondelvago.com/>.
4. Bárzaga Tamayo, J. L. y Azhares Carballo, Y. (2003). El modelo cubano de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo. Su análisis y aplicación en la empresa comercializadora de combustible CUPET. Trabajo de Diploma. Universidad de Holguín. Cuba. 87 pp.
5. Beer, Michael et al. (1989). Gestión de Recursos Humanos. Editorial Ministerio del Trabajo. España.
6. Cantero Cora, Hidelvys. (2008). Procedimiento para el diagnóstico de seguridad y salud del trabajo en la Villa Mirador de Mayabe. Trabajo de Diploma presentado para optar por el título de Ingeniero Industrial. Universidad de Holguín. Cuba. 89 pp.
7. Chiavenato, Idalberto (1993). Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw-Hill. México. 568 pp.
8. Comité Estatal de Seguridad Social. (1977). Ley 13. Ley de protección e higiene del trabajo. Cuba.
9. Cuesta Santos, Armando (1997). Tecnología de gestión de recursos humanos. La Habana. Editorial Academia. 181 p
10. De Miguel Guzmán, Margarita. (2006). Tecnología para la planeación integral de los recursos humanos. Aplicación en entidades hoteleras del destino Holguín. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Holguín, Cuba. 99 pp.
11. Dessler, Garry (1996). Administración de Personal. Sexta Edición. Editorial Prentice-Hall. México. 715 pp.
12. DNV (1995). Auditoría de Seguridad. Manual del curso. Det Norske Veritas Inc. USA.
13. Gómez-Mejía, S. (1999). Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw-Hill Hispanoamericana. México. 560 pp.
14. Gómez Montero, Y. y Almarales Rodríguez, R. (2002). Cultura en Seguridad e Higiene Ocupacional. Una Propuesta metodológica para su diagnóstico y cambio. Trabajo de Diploma. Universidad de Holguín. Cuba. 83 pp.
15. Harper y Lynch (1991). Manuales de Recursos Humanos. Editorial Gaceta de los Negocios. Madrid, España. 234 pp.
16. IEIT. (1999). Compendio Metodológico para el Perfeccionamiento Empresarial, tomo 3, La Habana, Cuba.
17. Johnson, Mike (1997). HR: Tomorrow`s Strategic partner?. Management Review, Jul / Aug, Vol 86 Issue 7 .U.S.A. 60 pp.
18. Lafita Navarro, C. (2008). El trabajo en cuba: seguridad y salud del trabajo. En: <http://www.trabajadores.cubaweb.cu>.

19. Ledo Galano, Claudia. (1994). Evaluación de las condiciones laborales en la industria azucarera. (Tesis para optar por el grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas). Instituto Superior Politécnico José Antonio Echevarría. Ciudad de La Habana. 120 pp.
20. MAPFRE. (1992). Temas de seguridad e higiene del trabajo. Madrid. Editorial. 462.
21. MAPFRE. (2002). Temas de seguridad e higiene del trabajo. Madrid. Editorial. 462.
22. Marrero Fornaris, Clara. E. (2002). Diseño de una tecnología integral para la Gestión de la formación en instalaciones hoteleras. Aplicación en la cadena ISLAZUL de la región oriental de Cuba. Tesis presentada para optar por el grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. ISPJAE. Ciudad de La Habana. 100 pp.
23. Melo Coronado, Y. y Rodríguez Rivera, D. (2004). Diagnóstico de la Seguridad y Salud en el Trabajo en la Villa "Mirador de Mayabe". Trabajo de Diploma. Universidad de Holguín, Cuba. 83 pp.
24. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. (1998). Resolución 12. Reglamento para la aplicación de la política laboral y salarial en el Perfeccionamiento Empresarial. Cuba.
25. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. (1999). Recomendaciones para la implantación del Sistema de Gestión de la Seguridad Integral e Integrada en las empresas de la experiencia y el perfeccionamiento empresarial. Cuba.
26. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. (2002). Informe publicado con motivo a la reunión del grupo nacional de protección e higiene del trabajo con los Organismos de la Administración Central del Estado. La Habana. Cuba. 33 pp.
27. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. (2002). Resolución No.31. Procedimientos prácticos generales para la identificación, evaluación y control de los factores de riesgo en el trabajo. Cuba.
28. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. (2003). Resolución No.19. Procedimientos para el Registro, Investigación e Información de Accidentes de Trabajo. Cuba.
29. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. (2006). Informe publicado con motivo a la reunión del grupo nacional de protección e higiene del trabajo con las empresas seleccionadas para la aplicación de las NC 18000: 2005, Holguín, Cuba. 2006.
30. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. (2007). Resolución No. 39. Bases generales de la seguridad y salud del trabajo. Cuba.
31. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. (2008). Resolución No. 50. Metodología para el cálculo de las necesidades de los Equipos de Protección Personal y Colectiva, de los presupuestos requeridos y del control de su ejecución. Cuba.
32. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. (2008). Resolución No. 51, Metodología para la elaboración del Manual de Seguridad y Salud en el Trabajo. Cuba.
33. Ministerio de Turismo.(2004). Islazul. Diagnóstico para aplicación del Perfeccionamiento Empresarial. Holguín. Cuba.
34. Ministerio de Turismo. (2006). Resolución 60, Política de formación y capacitación de los recursos humanos en las entidades que integran el sistema del Ministerio de Turismo. Cuba.
35. Ministerio del Turismo. (2007). Resolución No. 65. Reglamento de seguridad y salud en el trabajo del sistema del Ministerio de Turismo. Cuba.
36. Montero Martínez, Ricardo. (1995). Programa para la Reducción de los accidentes del trabajo mediante el cambio de la conducta hacia la seguridad. (Tesis para optar por el

- Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas). ISPJAE. Ciudad de La Habana. 94 pp.
37. NC 18000: 2005 Seguridad y Salud en el Trabajo. Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo. Vocabulario
 38. NC 18001: 2005 Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo. Requisitos.
 39. NC 18002: 2005 Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo. Directrices para la implantación de la norma NC 18001.
 40. NC 18011: 2005 Seguridad y Salud en el Trabajo. Directrices generales para la evaluación de Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo. Proceso de auditoría.
 41. NC 3000:2007. Sistema para la Gestión Integrada de Capital Humano – Vocabulario. Oficina Nacional de Normalización. Ciudad de La Habana, Cuba.
 42. NC 3001:2007. Sistema para la Gestión Integrada de Capital Humano – Requisitos. Oficina Nacional de Normalización. Ciudad de La Habana, Cuba.
 43. NC 3002:2007. Sistema para la Gestión Integrada de Capital Humano – Implementación. Oficina Nacional de Normalización. Ciudad de La Habana, Cuba.
 44. Noda Hernández, Marcia. (2004). Modelo y procedimiento para la medición y mejora de la satisfacción del cliente en entidades turísticas. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad Central "Martha Abreu" de Las Villas. Santa Clara, Cuba. 98 pp.
 45. Pacheco Espejel, Arturo A. (1993). La productividad como una espiral de mejora continua. Revista UPIICSA Tecnología, Ciencia y Cultura. Año.1.Vol.1. Nr.2. p33-40.
 46. Padilla Méndez, R. (2007). Diseño de un modelo de gestión de seguridad y salud en el trabajo en una empresa cárnica. Monografía. Revista electrónica No. 3. Cuba.
 47. Páez, Tomás; Gómez, Luis; Raydan, Enrique (1991). La nueva gerencia de recursos humanos: Calidad y productividad. Editorial Tiempos Nuevos. Venezuela. 127 pp.
 48. Pérez Fernández, R. (2002). Modelo de seguridad y salud para Emprestur Filial Cienfuegos. Ponencia presentada en evento de Gestión de Recursos Humanos. Ciudad de La Habana. Cuba.
 49. Pérez Campdesuñer, Renyer (2006). Modelo para la gestión de la calidad para el destino turístico Holguín. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Holguín, Cuba. 99 pp.
 50. Prontuario Gestión de la Seguridad Industrial. (1995). Grupo TENEO.
 51. Salina Riverón, A. y Guilarte Benito, R. (2007). Diagnóstico del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo en la Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Trabajo de Diploma. Universidad de Holguín.
 52. Sánchez Rodríguez, Alexander (2007). Tecnología para el desarrollo integrado de competencias laborales en entidades consultoras. Aplicación en la provincia Holguín. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Holguín, Cuba. 98 pp.
 53. Stallwood, C. (2002). Por su sencillez, la Norma OHSAS 18001 es uno de los sistemas de gestión más extendidos en Europa. Revista MAPFRE Seguridad - Monográfico "Riesgo y Trabajo". 40 pp.
 54. Travieso Damas, F. (2007). De fuerza laboral a capital humano. Ponencia presentada en el Seminario Científico organizado por GECYT. 36 pp.

55. Van de Kerckhover, J. (2007). Auditorias de seguridad y de gestión. En: <http://atila/bvirtual/enciclopedia/general/> .
56. Vega Ruiz, M. L. (2007). Aspectos de la inspección de trabajo vinculados a las relaciones laborales. En: <http://atila/bvirtual/enciclopedia/general/>.
57. Velázquez Zaldívar, Reynaldo (1996). Diseño y aplicación de un procedimiento metodológico para realizar auditorías de Gestión de Recursos Humanos. ISPJAE. Ciudad de la Habana. Cuba. 100 pp.
58. Velázquez Zaldívar, R. (1997). Metodología de diagnóstico de la Seguridad e Higiene Ocupacional. Ponencia presentada en el II Encuentro de Estudios del Trabajo. Ciudad de La Habana, Cuba. 40 pp.
59. Velázquez Zaldívar, Reynaldo (1998). La Seguridad e Higiene del Trabajo en el marco de una Gestión de Recursos Humanos Competitiva. Ponencia presentada en el evento Gestión de Recursos Humanos`98. Ciudad de la Habana. 15 pp.
60. Velázquez Zaldívar, R. (1999). La Protección e Higiene del Trabajo en la Cultura Empresarial. Revista Electrónica Ciencias Holguín. No. 2. CITMA. Holguín. Cuba
61. Velázquez Zaldívar, R. (2000). La Auditoría como herramienta para el control de la Gestión de Recursos Humanos. En: Revista Ingeniería Industrial, Vol. XIX, No. 2. IPSJAE. Ciudad de La Habana, Cuba. 10 pp.
62. Velázquez Zaldívar, R. (2002). Modelo de Mejora Continua para la Gestión de la Seguridad e Higiene Ocupacional. Aplicaciones en Empresas de la Industria Alimenticia. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. ISPJAE, Ciudad de La Habana, Cuba. 100 pp.
63. Velázquez Zaldívar, R. (2009). Modelo de Mejora Continua para la Gestión de la Seguridad e Higiene Ocupacional. Revista Electrónica Ciencias Holguín. No. 1. CITMA. Holguín. Cuba.
64. Viñas Brito, S. (1987). Protección e Higiene del Trabajo. Ediciones ISPJAE. Ciudad de la Habana. 543 pp.

ANEXO 1. Procedimiento para la investigación de accidentes de trabajo

Fuente: Elaboración propia

Comunicación del hecho: Debe hacerse con la mayor brevedad posible a las personas o instancias competentes, esta comunicación la hace el lesionado o los testigos más próximos y debe ser informado de inmediato al jefe directo y éste dará parte al Área de Trabajo, a la persona a cargo de la seguridad del trabajo en la Empresa dentro de las 24 horas luego de ocurrido el hecho. El especialista en GRH de la Empresa conjuntamente con el Jefe de Área llenarán el “Acta Inicial de Investigación de Accidentes de Trabajo”, donde se reflejará de manera resumida lo ocurrido, con datos tales como: lugar del hecho, puesto, hora, herramientas o medios causales, uso de los MPI, breve reconstrucción del hecho, nombres y cargos de los testigos del accidente, se reunirá con la comisión para proceder a iniciar la investigación.

Observación del lugar donde ocurrió el accidente: Si es posible debe preservarse el lugar para poder observar las condiciones existentes en el momento en que ocurrió el accidente.

Entrevistas y conocimientos del estado de opiniones: Las declaraciones de las personas relacionadas con el accidente son de suma importancia para la reconstrucción de los hechos. Las entrevistas se realizarán de forma individual con los testigos y con todas aquellas personas que puedan aportar datos e información para esclarecer las verdaderas causas. En este caso se deben utilizar como evidencia el “Acta de declaración de testigo de accidente” y “Acta de declaración del accidentado”

Revisión documental: Está dirigida a revisar aspectos técnicos, de dirección y de organización que pueden guardar relación con el accidente: estado de instrucción del trabajador para realizar la actividad en que se desempeñaba en el momento del accidente, control de chequeos médicos pre-empleo, chequeos médicos periódicos, existencia de las reglas e instrucciones generales y específicas de seguridad para las actividades y otros documentos que se incluyen en los expedientes de seguridad y salud en el trabajo.

Análisis de las causas: Esta etapa cumple el principal objetivo de la investigación ya que las causas son el conjunto de antecedentes que explican totalmente el hecho y que en su ausencia éste no se hubiera producido. El accidente de trabajo está determinado por una secuencia de causas y efectos que atendiendo a su origen y carácter pueden clasificarse como: Causas técnicas, Causas Organizativas y Causas de la Conducta del Hombre. Una vez determinadas las diferentes causas, deben seleccionarse dentro de ellas las denominadas “causas fundamentales” que son aquellas que con su control y eliminación se puede evitar total o con elevada probabilidad la ocurrencia de otros accidentes por

causas similares. Por tanto, las acciones preventivas o medidas que se propongan después de la investigación del accidente deben estar dirigidas a controlar y eliminar las causas fundamentales. Lo más provechoso de la investigación de un accidente es utilizar la experiencia del hecho con fines preventivos y esto se logra al determinar y ejecutar las medidas correctivas para la eliminación de las causas detectadas.

Registro estadístico e información de los accidentes de trabajo: En caso de la ocurrencia de enfermedades profesionales o del trabajo estas se investigarán considerando el agente etiológico que las provocó, la afectación a la salud del trabajador y las medidas para evitar que dichas causas se repitan, siendo informado a las instancias correspondientes.

Cálculo del costo de los accidentes: Para el cálculo del costo de los accidentes existen diferentes variantes que pueden ser utilizadas. El costo total del accidente es la sumatoria de los costos directos más los costos Indirectos. Los costos directos son los subsidios pagados y los costos indirectos están referidos a costo del tiempo perdido por el trabajador lesionado, costo del tiempo perdido por otros trabajadores que interrumpen sus tareas, costo de tiempo perdido por los Jefes para: Prestar asistencia al trabajador lesionado, investigar las causas del accidente, tomar las disposiciones para que otro trabajador realice las tareas del lesionado y selección y capacitación del nuevo trabajador que sustituye al lesionado, costo del tiempo de la persona que prestó los primeros auxilios y del personal del hospital, costo de los daños ocasionados a máquinas, herramientas u otros bienes y las ocasionadas, afectaciones a la producción, costo por disminución de la productividad y subsidios pagados al trabajador o sus familiares en caso de muerte del trabajador.

Entonces: $CA = CD + CI$ (Costos Directos + Costos Indirectos)

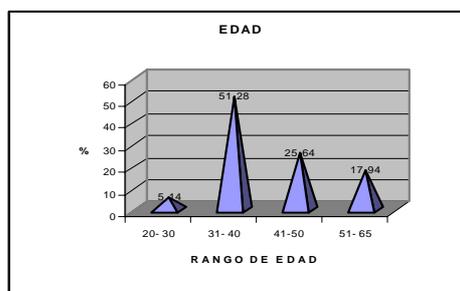
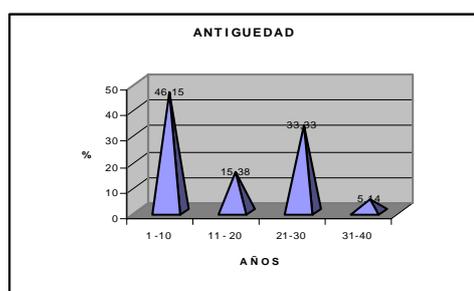
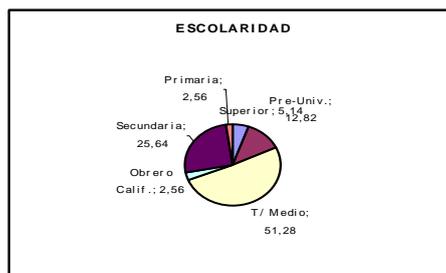
Para hallar el Costo Beneficio se le resta al costo total del accidente, el costo de la medida que causó el accidente y el resultado es el beneficio.

Planeación y ejecución de las medidas preventivas: En este paso se ejecutarán las acciones preventivas recomendadas a partir de las investigaciones y de la gestión de los riesgos laborales y la accidentalidad, realizando un seguimiento de las acciones tomadas para eliminar o reducir las causas que provocaron los accidentes.

ANEXO 2. CARACTERÍSTICAS DE LOS RRHH DEL PROCESO DE GASTRONOMÍA

Fuente: Elaboración propia

Características		Cantidad	%
Categoría Ocupacional	Dirigentes	3	7,69
	Operarios	16	41,03
	Servicios	20	51,28
Rango de edad	20- 30	2	5,14
	31- 40	20	51,28
	41-50	10	25,64
	51- 65	7	17,94
Sexo	Femenino	22	56,41
	Masculino	17	43,59
Nivel de Escolaridad	Superior	2	5,14
	Pre-Univ.	5	12,82
	T/ Medio	20	51,28
	Obrero Calif.	1	2,56
	Secundaria	10	25,64
	Primaria	1	2,56
Antigüedad	01-Oct	18	46,15
	Nov-20	6	15,38
	21-30	13	33,33
	31-40	2	5,14



ANEXO 3. Matriz de competencia (saber)

Fuente: Elaboración propia

Dimensiones(Directivos)	E.D.	E.A.	D.E.C.
Conocimiento económicos de seguridad	70%	85,71%	
Conocimientos de la función de seguridad.	70%	100%	
Conocimiento de la situación actual de la SST	70%	100%	
Dimensiones(Mando Intermedio)	E.D.	E.A.	D.E.C.
Conocimiento económicos de seguridad	90%	0	x
Conocimientos de las funciones y responsabilidades.	90%	75%	x
Conocimientos de las habilidades para motivar.	90%	53%	x
Conocimiento de la situación actual.	90%	100%	
Conocimientos técnicos de seguridad.	90%	83%	x
Dimensiones (Tec. de Seguridad)	E.D.	E.A.	D.E.C.
Conocimiento económicos de seguridad	100%	0	x
• Conocimiento	100%		
Participación		0	x
Propaganda y divulgación		0	x
Formación		100%	
Investigación		100%	
Organización		100%	
• Habilidad	100%		
Participación		0	x
Propaganda y divulgación		0	x
Formación		0	x
Investigación		0	x
Organización		0	x
Dimensiones(Trabajadores)	E.D.	E.A.	D.E.C.
Conocimientos de las reglas de seguridad.	90%	42	x
Conocimientos de los principales riesgos.	90%	85	x
Conocimientos de las principales causas de accidentes	90%	71%	x
Uso y conservación de los MPI.	90%	31%	x
Primeros auxilios	90%	100%	
Protección contra incendios	90%	100%	

$$\text{Nivel de competencia}_{\text{Directivos}} = \left(\frac{\text{Cantidad.de.dimensiones.no.criticas}}{\text{total.de.dimensiones}} \right) * 100\%$$

Nivel de competencia _{Directivos} = 100%

Nivel de competencia _{Técnico de Seguridad} = 27,3%

Nivel de competencia _{MI} = 20%

Nivel de competencia _{Trabajadores} = 33,3%

Nivel de competencia _{GENERAL} = 36 %

ANEXO 4. Listado de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades

Debilidades que impiden el cumplimiento de los objetivos estratégicos en SST

- D1: Integración a la gestión empresarial
- D2: Capacitación en la materia
- D3: Estructura organizativa y personal para atender la actividad
- D4: Existencias de líderes en SST
- D5: Propaganda y divulgación en materia de SST
- D6: Procedimiento para la identificación y accesibilidad de las normas y documentos legales
- D7: Capacitación y funcionamiento de los inspectores sociales
- D8: Medición del impacto de la capacitación
- D9: Identificación de los puestos de trabajos riesgosos, emisión de permisos de seguridad
- D10: Realización de auditorías internas
- D11: Nivel de competencia en los MI, especialista y trabajadores
- D12: Estado técnico de las cámaras de frío y campana extractora de calor

Fortalezas que permiten el cumplimiento de los objetivos estratégicos

- F1: Determinación de las necesidades de capacitación
- F2: Disponibilidad de los recursos financieros para la SST
- F3: Predominio de la fuerza laboral joven y con experiencia
- F4: Aplicación del perfeccionamiento empresarial
- F5: Realización del levantamiento de los riesgos
- F6: Dominio de responsabilidades y funciones por los administrativos
- F7: Estado técnico constructivo, equipamiento, iluminación y ventilación
- F8: Nivel de conocimiento en los directivos
- F9: El nivel escolar y profesional de los trabajadores
- F10: Estabilidad de la fuerza laboral

Amenazas que frenan el cumplimiento de los objetivos estratégicos

- A1: Crisis económica mundial y efectos del bloqueo
- A2: Centralización de decisiones en cuanto a medidas inversionistas para la SST
- A3: Existencia de algunos MPI en el mercado y el territorio
- A4: Vía de acceso a la instalación
- A5: Existencia de organizaciones con mejores condiciones de trabajo

Oportunidades que permiten el cumplimiento de los objetivos estratégicos

- O1: Entrada de capital extranjero
- O2: Existencia de entidades (universidad, IPEL, ONIT) con las que se puede gestionar acciones de capacitación en SST
- O3: Inserción en el MINTUR bajo la asesoría del MTSS, en un proceso de perfeccionamiento metodológico y organizativo sobre la temática de SST e implantación del SGSST según NC 18 000

ANEXO 5. Plan de acción

Fuente: Elaboración propia

1. Revisar y corregir las deficiencias que se detectaron en la formulación y comunicación de la política de SST.	Resp: Comité de SST
2. Elaborar un procedimiento para la identificación y evaluación de riesgos, que tenga en cuenta la clasificación de actividades y acceso del personal y asegure el análisis del comportamiento (análisis estadístico por períodos y por áreas que muestre las mejoras alcanzadas).	Resp: Esp. GRH y Comité de SST
3. Elaborar un procedimiento documentado para identificar y tener acceso a los requisitos legales y otros requisitos, que sean aplicables a la entidad en materia de SST.	Resp: Esp. GRH y Comité de SST
4. Reformular los objetivos del sistema de SST, teniendo en cuenta la evaluación de riesgos, el cumplimiento de la política y la implantación del SGSST.	Resp: Comité de SST
5. Elaborar y darle seguimiento a los programas de gestión de SST.	Resp: Comité de SST
6. Revisar las responsabilidades de los jefes directos para incluir otros aspectos y comunicar dichas responsabilidades y autoridades.	Resp: Esp. GRH
7. Elaborar un procedimiento documentado para determinar las necesidades de capacitación, que a la vez logre evaluar los niveles de competencia de los trabajadores.	Resp: Esp. GRH y Comité de SST
8. Elaborar los perfiles de competencia, donde se incluyan los aspectos de SST.	Resp: Esp. GRH
9. Elaborar un procedimiento documentado para la comunicación, que establezca las vías y tratamiento de la comunicación de los peligros y riesgos asociados.	Resp: Esp. GRH y Comité de SST
10. Establecer los mecanismos para dejar las evidencias requeridas de la participación de los trabajadores en la identificación y evaluación de riesgos.	Resp: Esp. GRH y Comité de SST
11. Establecer registros para el tratamiento y seguimiento a las quejas de los trabajadores.	Resp: Esp. GRH
12. Establecer criterios operacionales dentro de los procedimientos de trabajo en las actividades asociadas a los riesgos identificados, a partir de la evaluación de los procesos y actividades.	Resp: Esp. GRH
13. Dejar evidencias del cumplimiento del plan de simulacros.	Resp: Esp. GRH
14. Establecer indicadores para la medición y seguimiento al desempeño del sistema de GSST en la unidad, según las exigencias de la norma.	Resp: Esp. GRH y Comité de SST
15. Implantar los procedimientos para el tratamiento de las no conformidades, acciones correctivas y preventivas y la medición de los procesos y el análisis de datos.	Resp: Esp. GRH y Comité de SST
16. Elaborar un procedimiento específico donde se establezcan aspectos propios de la Unidad para la investigación de los accidentes e incidentes laborales.	Resp: Esp. GRH y Comité de SST
17. Elaborar un procedimiento para la ejecución de las Auditorias Internas a los elementos establecidos en la norma respecto al SGSST, así como un programa de auditorias internas.	Resp: Esp. GRH y Comité de SST
18. Realizar acciones encaminadas propiciar el cambio cultural hasta alcanzar el nivel III (cultura fuerte y en desarrollo).	Resp: Esp. GRH y Comité de SST

Anexo 7. Requisitos legales (parcial)

Fuente: Elaboración propia

RESOLUCIÓN 39/2007	BASES GENERALES DE LA SST
RESOLUCIÓN 4560/1985	CAMBIO DE LABOR PARA CONDICIONES DE TRABAJO INSEGURAS
RESOLUCIÓN 31/02	PROCEDIMIENTO PRÁCTICO PARA LA IDENTIFICACIÓN DE PELIGROS Y EVALUACIÓN DE RIESGOS
RESOLUCIÓN 001/1998 DEL MININT	PROHIBE LA UTILIZACIÓN DE SUSTANCIAS HALOGENAS PARA EXTINGUIR INCENDIOS
RESOLUCIÓN 91/2006	INDICACIONES PARA EL PROCESO INVERSIONISTA. ARTÍCULO 36 PUNTO 13 ; GARANTIZARÁ LAS MEDIDAS DE SST EN EL PROCESO DE CONSTRUCCIÓN
RESOLUCIÓN 19/2003	PROCESO DE INVESTIGACIÓN DE ACCIDENTES
RESOLUCIÓN No. 5094/86	REGLAMENTO PARA LA MANIPULACIÓN Y MANTENIMIENTO DE LOS SISTEMAS ELÉCTRICOS
INSTRUCCIÓN No. 1727/82	DISPOSICIÓN SOBRE LA ELABORACION DE REGLAS DE SEGURIDAD POR PUESTOS DE TRABAJO
RESOLUCIÓN No. 50/2008	METODOLOGIA PARA EL CALCULO DE LAS NECESIDADES DE LOS EQUIPOS DE PROTECCION PERSONAL Y COLECTIVA, DE LOS PRESUPUESTOS REQUERIDOS Y DEL CONTROL DE SU EJECUCIÓN
RESOLUCIÓN No. 51/2008	METODOLOGIA PARA LA ELABORACIÓN DEL REGLAMENTO ORGANIZATIVO DE PROTECCIÓN E HIGIENE DEL TRABAJO, EN LO ADELANTE, MANUAL DE SEGURIDAD EN EL TRABAJO

Anexo 10. Informe de la Auditoría (Parcial)		
Unidad Organizativa: Mirador de Mayabe		Copia del Informe: Auditado <input type="checkbox"/> Exp. Aud. <input type="checkbox"/> Dtor Gral. <input type="checkbox"/>
Fecha de Inicio: 6-12-08	Fecha Terminación: 6-12-08	Código de la Auditoría:
Total de Hallazgos:		
NC Menor (Menor): _____ NC Mayor (Mayor): <u>13</u> Requiere Corrección (RC): <u>3</u> Oportunidad de Mejora (OM): <u>1</u>		
Objetivos: Verificar el cumplimiento de los requisitos de la Norma del SGSST aplicados al sistema empresarial, su mantenimiento, eficacia y mejora continua.		
Alcance: "Servicios Gastronómico y de Alojamiento "		
No.	Hallazgos de la Auditoría	Clasificación
1	El procedimiento PGD-3 Evaluación de la Comunicación Organizacional, no cumple con el requisito 4.4.3 para la consulta y comunicación.	NC
2	No se ha definido como se evidenciará la comunicación de los riesgos y peligros asociados a los Subcontratos y visitantes. 4.4.3	NC
3	No se han identificados las competencias específicas de seguridad y salud del trabajo asociados a los puestos de trabajo de la organización. Actuación ante incendios, 4.4.2	NC
4	Los programas de gestión no evidencian que se generan de una previa evaluación de riesgos y existen escaques de metas vacíos 4.3.4	NC
5	No existe evidencia del plan de simulacros 4.4.7	NC
6	No existe registro de tratamiento y seguimiento a quejas de trabajadores 4.4.3	NC
7	No existe análisis estadístico por períodos; del comportamiento de los niveles de riesgos por áreas que muestre las mejoras alcanzadas en el mantenimiento del control de los riesgos o en el logro de dicho control.	RC
8	Capacitar brigada para brindar primeros auxilios, se incumple con el requisito legal 10.7.6 d) resolución 39/2007 y 4.1	NC
Conclusiones: Se pudo verificar al comparar los criterios de auditoría con las evidencias evaluadas que en la organización el SGSST según la NC 18001/2005 presenta debilidades en cuanto a documentación, y trazabilidad; situación que se puede resolver a corto plazo y por tener un SGC implementado permitirá una implantación integral e integrada según establece la norma 18001/2005.		
Recomendaciones: En el caso que sean utilizados otras reuniones como consejos de administración o de dirección se establece un punto mensual o trimestral que posibilite realizar y monitorear elementos con relación al SGSST tales como: Desempeño(indicadores) Retroalimentación de los clientes Revisión de los objetivos(trimestrales)		
Auditados: (nombre y apellidos). 1. María Fernández Gonzales.		Equipo Auditor: 1. César Figueredo Ruiz
Juana Díaz Vallant. _____ Nombre y firma del Representante Auditado		César Figueredo Ruiz _____ Firma del Auditor Líder

ANEXO 11. COMPORTAMIENTO DE LOS INDICADORES DE DESEMPEÑO

INDICADORES	Antes de la aplicación		Después de la aplicación		Evaluación del Comité SST
EFFECTIVIDAD					
IECI (%)	37	M	81	B	R
II (%)	- 16	B	- 37	B	
IAcc (%)	53	R	78	M	
IC (%) (Real)	15	M	32	MB	
EFICIENCIA					
IER (%)	43	M	75	B	B
TB (%)	62	R	100	B	
IPS (%)	0	M	80	B	
EFICACIA					
ICCL (%)	38	M	83	B	R
ISFS (%)	8	M	16	M	
INC (%)	0	M	70	R	