

Universidad de Holguín  
Oscar Lucero Moya  
Facultad de Ingeniería Industrial  
Departamento de Ingeniería Industrial

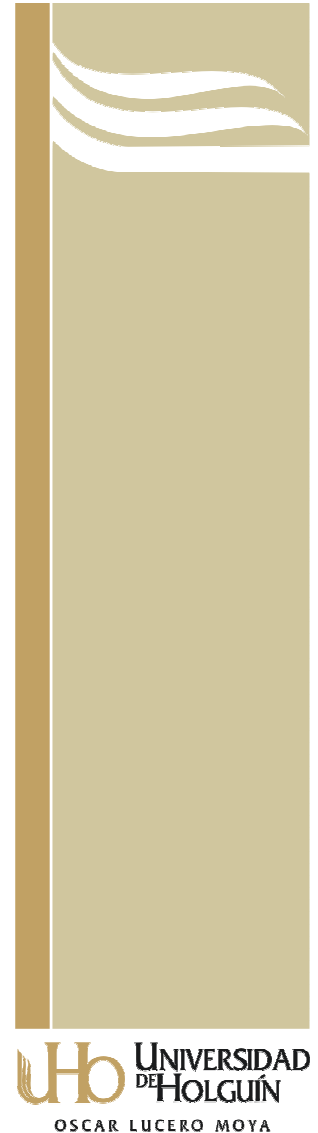
# Trabajo de Diploma

**Título:** Evaluación del comportamiento y nivel de integración del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo al sistema de gestión integrado del capital humano en la Empresa de Servicios Técnicos de Holguín Asertec

**Autor:** Carlos Manuel Betancourt Tamayo

**Tutor:** Msc. Ing. Luis Alberto Castillo Rosal

Curso 2010 - 2011



## **DEDICATORIA**

A mis padres, a mi hermano, a mi familia, que son lo más grande que tengo en la vida.

## **AGRADECIMIENTOS**

A todos aquellos que de una forma u otra ayudaron a la realización de este trabajo y en especial a:

A toda mi familia que siempre me han apoyado y ayudado en todo

A mi tutor el Msc. Ing. Luís Alberto Castillo Rosal por todo su apoyo, guía y paciencia

Y a todos mis amigos por estar siempre ahí

A todos muchas gracias.

## **RESUMEN**

El trabajo fue realizado con el objetivo de diagnosticar el comportamiento del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo (SGSST) y determinar su nivel de integración con los restantes procesos del sistema de gestión integrada del capital humano (SGICH).

En la investigación se emplearon métodos teóricos como el análisis y síntesis de la información obtenida a partir de la revisión de la bibliografía especializada en la materia, así como de la experiencia de especialistas consultados, también se empleó el método inductivo-deductivo para determinar las interrelaciones teórico-metodológicas que evidencian la contribución de la seguridad y salud en el trabajo en el SGICH, además de encuestas, observación directa y consulta de documentos para la recopilación de la información. En la realización del trabajo se logró el diseño y aplicación de un procedimiento metodológico que permitió medir el comportamiento y el nivel de integración del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo respecto al sistema de gestión integrada del capital humano, donde se determinó que el comportamiento de la empresa presenta algunos elementos implantados del SGSST (pobre) y la integración al SGICH es evaluada de regular. Por lo que se construyeron soluciones estratégicas que permitirán un mejor desempeño en la organización.

## **ABSTRACT**

The work was realized with the objective of diagnosing the behavior of the system of safe-deposit administration and health in the work (SGSST) and to determine its integration level with the remaining processes of the integrated administration system of the human capital (SGICH). In the investigation theoretical methods were used as the analysis and synthesis of the obtained information starting from the revision of the bibliography specialized in the matter, as well as of the experience of consulted specialists, the inductive-deductive method was also used to determine the theoretical-methodological interrelations that evidence the contribution of the security and health in the work in the SGICH, besides surveys, direct observation and consultation of documents for the summary of the information. In the realization of the work it was achieved the design and application of a methodological procedure that it allowed to measure the behavior and the level of integration of the system of administration of the security and health in the work regarding the system of integrated administration of the human capital, where it was determined that the behavior of the company presents some implanted elements of the SGSST (poor) and the integration to the SGICH is evaluated of regulating. For what strategic solutions were built that it will allow a better acting in the organization.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPITULO 1: Marco Teórico Referencial</b> .....	5
1.1 Gestión de los Recursos Humanos. Evolución y conceptos.....	5
1.2 Sistema de Gestión Integrado .....	7
1.3 Módulos que componen el Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano según NC 3001:07 .....	10
1.4 Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo. Evolución y conceptos.....	18
1.4.1 Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo según la NC 18002: 2007.....	19
1.4.2 Factores que inhiben la Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo.....	24
1.4.3 Integración de los módulos del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano con la Seguridad y Salud en el Trabajo. Rasgos positivos y negativos.....	26
1.4.4 Contribución de la Seguridad y Salud en el Trabajo al Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano.....	27
1.5 Diagnóstico.....	30
<b>CAPÍTULO 2: Procedimiento metodológico propuesto para diagnosticar el comportamiento del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo y medir su integración respecto al sistema de gestión integrada del capital humano</b> .....	32
2.1 Etapa I: Involucramiento y compromiso.....	32
2.2 Etapa II: Definición del estado deseado.....	33
2.3 Etapa III: Revisión documental.....	40
2.4 Etapa IV: Desarrollo del diagnóstico.....	45
2.5 Etapa V: Soluciones estratégicas.....	56
2.6 Etapa VI: Presentación del informe.....	56
<b>CAPÍTULO 3: APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO</b> .....	57
3.1 Valoración económica – social.....	75
<b>CONCLUSIONES</b> .....	77
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	78
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	79
<b>ANEXOS</b> .....	

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones concuerdan cada vez más en considerar al factor humano como el activo más importante de las mismas y en la significación que posee la dimensión humana de la Dirección de Empresas y la Gestión de Recursos Humanos (GRH) igualándole en grado de importancia con los aspectos económicos, financieros y tecnológicos. El desarrollo de los recursos humanos de la empresa se convierte hoy en ineludible necesidad no sólo por razones sociales y tecnológicas, sino además por razones económicas de un sistema de producción y de servicios cada vez más exigente por el marco competitivo y turbulento en el que se desenvuelve (Zaldívar, 2002).

El hombre es parte importante y esencial en cualquier sistema de trabajo que se quiera llevar adelante, es por ello que, un lugar de peso dentro de las estrategias que las organizaciones establecen, lo ocupa la gestión de los recursos humanos, ya que de la misma depende el éxito o fracaso de cada uno de los procesos que se quieran llevar a cabo dentro de la organización, pues todos exigen de un componente humano que sea competitivo y esté motivado.

En los últimos años se han ido desarrollado varios sistemas en el campo de la GRH que tienen como objetivo lograr la competitividad de las organizaciones ante factores condicionantes del entorno. La gran mayoría de estos sistemas coinciden en situar a la Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) como parte de los sistemas de recompensas (compensación y estimulación) que las organizaciones ofrecen a sus empleados (Velásquez, 1999).

Cuanto más saludables, seguros y productivos se hagan los lugares de trabajo, más motivados, competentes y comprometidos se sentirán los integrantes de las organizaciones, elemento este que puede influir de forma positiva en la calidad del proceso de producción o servicio que brinde esa organización. Además si se tiene en cuenta que la mejora de la productividad debe ser estratégica, global e integral, establecer una cultura de prevención efectiva es otro de los aspectos que debe guiar la gestión de la SST. Por ello, una buena gestión dentro de las organizaciones en materia de SST es un buen puntal para mejorar la productividad, calidad y competitividad.

La SST debe poseer una buena interrelación y congruencia con los demás módulos del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH), para que la organización funcione como un sistema de forma eficiente ya que constituye un pilar para el mejoramiento continuo de los resultados de la misma al permitirle alcanzar un desempeño laboral superior.

Actualmente uno de los elementos que atentan contra lo anteriormente expuesto en las

empresas cubanas es que se evidencia que no existe una integración de los procesos pertenecientes a la GRH, lo que puede imposibilitar el éxito o cumplimiento de la misión que se tenga planteada la organización. Además en cuanto a las estrategias marcadas de GRH sólo se concibe generalmente las relacionadas con la selección e integración del personal y el sistema de estimulación moral y material (sistemas de pagos), y sin embargo, quedan fuera otros aspectos que revisten gran importancia para el buen funcionamiento del SGICH en la organización, lo que conlleva a que procesos claves como la SST no se encuentren correctamente atendidos, debido en la mayoría de las ocasiones a la falta de conocimiento y comprometimiento de los directivos, que esto a su vez evidencia que no existe una correcta capacitación y desarrollo. Otro de los elementos que atentan contra un buen funcionamiento sinérgico del SGICH es la falta de herramientas y técnicas para llevar a cabo la gestión de la SST e integrarla a los procesos que conforman dicho sistema, que esto se puede traducir como que el módulo de autocontrol en las empresas cubanas no funciona en su totalidad de manera eficiente.

Muchas de las empresas de Cuba no tienen implementada la NC 18001:2007, la cual establece los requisitos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSST), por lo que conlleva a que en materia de SST existan indicadores altos en cuanto a los niveles de accidentalidad, incidentes, actos inseguros y pérdidas económicas.

Otro de los síntomas que más se presentan en la actualidad es que la NC 3001:2007 SGICH, no funciona de forma correcta en su totalidad y en el peor de los casos no está implementada, lo que provoca que existan incongruencias en los módulos que la componen y a su vez repercutan en el logro de los objetivos de las organizaciones.

La Empresa de Servicios Técnicos de Holguín Asertec a tenido algunos problemas con su SGICH y la organización se encuentra en perfeccionamiento empresarial por lo que necesita conocer el comportamiento y nivel de integración del SGSST respecto a los restantes módulos que conforman el SGICH basado en las NC 3000:2007 y 18000:2007 contribuyendo de esta forma a lograr un mejor desempeño de la organización.

Por lo anteriormente expuesto es que se plantea como **problema científico**: ¿Cuál será el desempeño del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo en la Empresa de Servicios Técnicos de Holguín Asertec y cuál será su nivel de integración con los restantes procesos del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano?

El **objeto de la investigación** es: el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH)



en la Empresa de Servicios Técnicos de Holguín Asertec.

El **objetivo general**: es diagnosticar el comportamiento del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo y determinar el nivel de integración con los restantes procesos del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano en la Empresa de Servicios Técnicos de Holguín Asertec.

Para dar cumplimiento al objetivo general antes definido se plantean los **objetivos específicos** siguientes:

1. Revisión, consulta y análisis de la bibliografía especializada en la materia, permitiendo elaborar el marco teórico-metodológico que sustente la base fundamental para esta investigación
2. Diseñar y aplicar un procedimiento metodológico que permita medir el comportamiento y el nivel de integración del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo, respecto al sistema de gestión integrada del capital humano
3. Elaborar un informe final con los resultados obtenidos y estrategias de solución para la mejora.

Como **campo de acción** se define el comportamiento y nivel de integración de la Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo.

Para contribuir a la solución del problema científico planteado se formuló la **hipótesis de investigación**: si se diseña y se aplica un procedimiento metodológico que diagnostique el comportamiento del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo y mida el nivel de integración respecto a los procesos restantes del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano, se detectarán las causas que afectan los mismos, permitiendo que se tracen soluciones estratégicas que contribuyan a alcanzar un mejor desempeño en la Empresa de Servicios Técnicos de Holguín Asertec.

En el desarrollo de la investigación se emplearon diversos **métodos científicos** tales como:

**Métodos teóricos:**

- Análisis y síntesis de la información obtenida a partir de la revisión de la literatura y la documentación especializada, así como de la experiencia de especialistas consultados
- Inductivo-deductivo para determinar las interrelaciones teórico-metodológicas que evidencian la contribución de la seguridad y salud en el trabajo en el (SGICH).

**Métodos empíricos:**

- Encuestas, entrevistas, observación directa y consulta de documentos para la recopilación de la información.

**Métodos estadísticos:**

- Estadística descriptiva para presentar la información que se recopile.

## **CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

El respaldo teórico constituye un gran pilar dentro de cualquier investigación, es sin duda alguna, la base de la cual parte cualquier idea, aporte o actividad práctica dentro de la investigación que se realiza. Se pretende en el presente capítulo orientar cómo habrá de realizarse el estudio y proveer de un marco de referencia para interpretar los resultados del mismo.

### **1.1 Gestión de los Recursos Humanos. Evolución y conceptos**

Según Chiavenato desde el surgimiento mismo de la producción social siempre ha sido una necesidad el contrato y despido de obreros, la enseñanza de su trabajo a los recién llegados, el reclutamiento de empleados, el diseño de sistemas de retribución equitativos, etc., pero estas tareas no siempre fueron realizadas por una Dirección de Recursos Humanos. En los tiempos en que las funciones propias de la GRH no se efectuaban de forma constante y el hecho de hacer las cosas bien o mal no tenía grandes consecuencias, no se consideraba necesario que las empresas se dotaran a sí misma de un departamento, dirección u órgano especializado en la actividad.

Hasta la mitad del siglo XX a los Recursos Humanos se les consideraba exclusivamente desde la óptica de la producción. En aquellos años los procesos productivos eran simples, por lo que la capacitación era muy poca, lo que permitía acudir a un mercado de trabajo seguro donde era fácil encontrar este tipo de trabajadores, abundantes en esos tiempos.

Esta mano de obra era de bajo costo en comparación con otros elementos del proceso productivo como podían ser las materias primas, la transportación, las amortizaciones de las maquinarias u otros elementos de mayor peso.

Producto al acelerado surgimiento de la industrialización paralelo al esfuerzo de obtención de capital, tecnologías extranjeras y de un programa intenso de erradicación del analfabetismo, la situación sufrió un gran cambio. De repente el mercado de trabajo se fue volviendo sofisticado, al mismo tiempo se situó en posición de intensa oferta. El profesional de recursos humanos poco habituado a esta nueva coyuntura y sin la preparación suficiente tuvo que improvisar desesperadamente los medios de suplir su organización de los inputs humanos necesarios para sus operaciones; también tuvo que encontrar soluciones para desarrollarlos y adecuarlos a la tecnología en desarrollo, además de crear condiciones para retenerlos.

Todo esto unido al incremento de la legislación laboral, la división del trabajo, las modernas tendencias hacia una mayor humanización de los métodos operativos de la empresa y los

nuevos sistemas de motivación del trabajador originaron una mayor especialización de la mano de obra y una falta de operarios para realizar determinadas actividades complejas, lo que implicaba el establecimiento de nuevos sistemas de reclutamiento, métodos de formación perfeccionados y mayores remuneraciones.

Es entonces cuando el recurso humano se transforma en uno de los factores fundamentales de la política empresarial, con repercusión no sólo dentro del ámbito de la empresa, sino también en la sociedad.

Como consecuencia de estos procesos de cambio, la función de los recursos humanos ha evolucionado, y la dirección de éstos ha pasado de guiar funciones relativas al reclutamiento de empleados, la administración de su retribución, las relaciones con los mismos en términos de atención, disciplina y negociación de condiciones de trabajo a guiar la mejora de la eficiencia organizacional en términos de desarrollo de sus empleados y de una cultura capaz de soportar el cumplimiento de los objetivos de la empresa desde una posición de ventaja competitiva.

Uno de los aspectos más críticos de la Gestión de Recursos Humanos está en la dificultad de saber si se está haciendo o no un buen trabajo. Y es que la GRH...”significa conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas no sólo grandiosas que provocan euforia y entusiasmo, frustran e impacientan, o que alegran y satisfacen, pero que hacen que las personas deseen permanecer en la organización” (6)

“La Gestión de Recursos Humanos concibe como su objeto a todas las decisiones y acciones directivas que afectan a la relación entre la organización y los empleados”. (2)

Por la diversidad y complejidad de las tareas que comprende, la Gestión de Recursos Humanos es considerada un área interdisciplinaria como plantea Chiavenato, abarca: “psicología industrial y organizacional, ingeniería industrial, economía y derecho del trabajo, ingeniería de sistemas, de seguridad, medicina del trabajo, cibernética, entre otras actividades y disciplinas”. (6)

Según el diccionario Larousse de la lengua española se entiende el término Gestión de los Recursos Humano como una acción y efecto de gestionar los recursos humanos. Otros autores especialistas han emitido sus criterios al respecto como por ejemplo Cuesta, Desser, Capó que a continuación se citan.

La GRH “son todas las decisiones y acciones directivas que afectan la relación entre los empleados y la organización”. (8)

“La gestión de recursos humanos consiste en el proceso de planear, reclutar, seleccionar, capacitar, desarrollar, motivar, estimular, controlar y evaluar el desempeño del potencial humano de la organización con vistas al logro de sus objetivos”. (5)

En fin toda acción que realice cada organización en aras de desarrollar, formar, evaluar, controlar, seleccionar, etc., forma parte de una definición de Gestión de los Recursos Humanos que conllevan a la elevación y consolidación de los objetivos propuestos por cualquier institución. Las entidades e instituciones contemporáneas deben constituir organizaciones formadas por personas con una filosofía común, debidamente consensuada, caracterizada por la eficacia y la satisfacción laboral; de lo que se deduce que los recursos humanos (RRHH) son tan importantes para la organización que no pueden separarse de la función directiva general, por lo que la Gestión de Recursos Humanos (GRH) es tarea de todos.

Según Piedra Noriega “la GRH contemporánea es un sistema para el funcionamiento, desarrollo y movilización de las personas que la organización necesita para alcanzar la misión y los objetivos, que interactúa con el entorno interno y externo, y que es producto de la evolución del modelo gerencial de la autocracia, el individualismo y el continuismo a la participación, el trabajo en grupos, la innovación, la proyección estratégica, la dirección por valores y la gerencia del conocimiento”. (32)

## **1.2 Sistema de Gestión Integrado**

El Sistema de Gestión Integrado (SGI) “no es más que un sistema donde se gestiona de manera integrada los diferentes procesos que están en la organización y que actualmente se dirigen independientemente, es además una apuesta indispensable que permite una gestión transversal en materias sensibles para la empresa, sus trabajadores y la sociedad”. (1)

El SGI “resulta cuando la organización utiliza un solo sistema de gestión formalizado para gestionar múltiples aspectos del desempeño organizacional”. (28)

Meizoso opina que: “es aquel sistema de gestión que integra todos los componentes de la organización en un sistema coherente, que permite el cumplimiento de su propósito y misión, los cuales deben estar enfocados a la satisfacción de las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas, tanto externas como internas de la organización. Para ello, todo lo que tenga un efecto en los resultados a alcanzar por la institución debe ser parte del SGI”. (17)

Constituye un reto lograr un desempeño laboral superior para alcanzar la máxima eficacia y eficiencia de las organizaciones de producción y servicios para el sostenido desarrollo económico y social del país, en este contexto, “la implementación de un Sistema de

Gestión Integrada de Capital Humano constituye un pilar para el mejoramiento continuo de los resultados de las organizaciones al permitirles alcanzar un desempeño laboral superior". (32)

En Cuba, durante el período de recuperación económica, y a partir de la realización de controles gubernamentales, auditorías, inspecciones laborales, entre otras, se señalaban incoherencias entre las actividades claves de la Gestión de Capital Humano (GCH), los objetivos y resultados productivos, así como la falta de prioridad de esta función en las empresas cubanas.

Morales Cartaya plantea que: "Todos estos elementos unido a la necesidad de un sistema autóctono en correspondencia con el sistema económico - social cubano y al auge del concepto de procesos, con un foco común y trabajando con una visión de objetivo en el cliente, sirvieron de base para la elaboración de un modelo de gestión integrada e integradora de los Recursos Humanos basado en la realidad, concepciones y experiencias cubanas, dirigido a alcanzar la máxima eficiencia y eficacia de las empresas con el objetivo fundamental de producir bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la sociedad, mediante un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo; para lo cual, el factor clave son los recursos humanos, el modelo para un SGICH" (20)

"La gestión integral del capital humano se considera un factor estratégico, para lograr cumplir con los objetivos estratégicos, la planificación y el modo de actuar de los mandos de dirección". (20)

La aplicación del Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano (SGICH) es necesario teniendo en cuenta que es importante replantearse el proceso de gestión humana ante la obsolescencia de anteriores sistemas de organización del trabajo. "Los métodos existentes de selección, capacitación, evaluación del desempeño entre otros no han dado la respuesta efectiva que de ello se ha esperado por lo que esta gestión integrada fundamentada en concepciones y herramientas en un proceso lógico de dirección que nos ayude a mejorar la productividad organizacional y humana". (32)

También se define como un: "Sistema que integra el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de capital humano y externa con la estrategia de la organización, a través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo" (22)

En el año 2005 el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de nuestro país comenzó a trabajar en la confección de un Modelo de Gestión Integrada de los Recursos Humanos producto a las visitas efectuadas a más de dos mil empresas que aglutinaban más de un millón y medio de trabajadores con el objetivo de verificar hasta qué punto la gestión del capital humano estaba ligada a la estrategia y objetivos de trabajo, detectándose en las mismas que las actividades de gestión del capital humano no estaban debidamente interrelacionadas entre sí, ni con la estrategia, así como el desmembramiento de los procesos.

Se constituyó en el año 2006 el Comité Técnico de Normalización 110, conformado por un valioso grupo de expertos representantes de casi todos los Organismos de la Administración Central del Estado, la Central de Trabajadores de Cuba, entidades nacionales y otras instituciones, para revertir esta situación, de manera que se alcance la integración tanto interna como externa, donde las competencias laborales tengan un papel decisivo, al cual se le encomendó la responsabilidad de confeccionar y aprobar las normas necesarias para complementar este objetivo, contando para esto con el apoyo de la Oficina Nacional de Normalización.

En mayo del 2007 fueron puestas en vigor las normas de la familia “Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano” a través de por la Resolución 114 de la Directora General de la Oficina Nacional de Normalización. Las mismas están orientadas a la mejora continua propiciando que cada organización diseñe e implemente su propio Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Este está compuesto por nueve módulos: competencias laborales, organización del trabajo, selección e integración, capacitación y desarrollo, estimulación moral y material, seguridad y salud en el trabajo, evaluación del desempeño, comunicación institucional y autocontrol. Incluye además otros requisitos asociados a la administración del capital humano, personas encargadas de accionar directamente sobre el sistema así como funcionarios y dirigentes. Está dirigido a elevar la eficiencia y la eficacia de las entidades, lograr incrementos en la productividad a través de un desempeño óptimo de los trabajadores que se traduce en mayores producciones de bienes y servicios para el bienestar de la sociedad.

La puesta en práctica de este modelo con enfoque de gestión de procesos para la aplicación en las organizaciones cubanas del Sistema de Gestión del Capital Humano, a partir de las normas cubanas de la familia NC 3000 y la legislación vigente, permite mejorar la gestión del recurso fundamental de la entidad y propicia la implantación de los requisitos legales aplicables; hace

posible además, que las entidades posean un modelo validado, constituyendo una moderna herramienta para consultores y empresarios.

### **1.3 Módulos que componen el Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano**

#### **Competencias laborales**

Las competencias laborales comprenden todos aquellos conocimientos, habilidades y actitudes, que son necesarios para que los jóvenes se desempeñen con eficiencia como seres productivos, por lo que estas conforman el centro del SGICH expresando la idoneidad demostrada y un desempeño laboral por encima de los trabajadores.

La Norma Cubana (NC) 3000 define como competencias laborales “el conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencias con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización”. (22)

Estas son la unión e integración de características, habilidades, y conocimientos que posee un trabajador que lo identifica, que lo separa del resto de sus compañeros en una entidad dentro de su función o categoría laboral que lo hace formar parte de un elenco destacado en la institución.

En Cuba se validan, certifican e identifican las competencias laborales en los niveles de competencias distintivas de la organización, en competencias de los procesos y en competencias del cargo, para ello es indispensable construir el Comité de Competencias, el cual debe estar integrado por el presidente que debe ser de la alta dirección, directivos de la organización y trabajadores con reconocido prestigio dentro de la organización y con un elevado nivel de intelectualidad. Además la organización elabora un procedimiento documentado para efectuar estos procesos, en el cual se describe la forma que se va a llevar a cabo la identificación de las competencias donde aspectos, herramientas y métodos a utilizar, responsabilidades, cómo se lleva a cabo el proceso y cómo se registran los resultados no pueden faltar en el procedimiento.

Una vez identificadas las competencias se analizan y aprueban donde quedarán validadas y recogidas en un documento único.

El Comité de Competencias identifica a los trabajadores que tienen un desempeño laboral



superior comparado con las competencias identificadas y aprobadas, también lo hacen para otros trabajadores cuyo desempeño es adecuado pero no superior.

Esta identificación en adecuados y superior les permite mostrar todas las características y cualidades de cada uno en determinado cargo. También se determinan las brechas existentes, tantas individuales como a nivel de la organización y forma parte de una ayuda para el proceso de selección así como la capacitación donde sus objetivos estarán encaminados a transformar los trabajadores de un desempeño laboral adecuado a un desempeño laboral superior.

### **Organización del trabajo**

La organización es una función fundamental de la administración del trabajo, su objetivo es ayudar a las personas a trabajar juntas y con eficiencia.

La NC 3000: 2007 define como organización del trabajo al proceso que integra en las organizaciones a los recursos humanos con la tecnología, los medios de trabajo y materiales en el proceso de trabajo (productivo, de servicios, información o conocimientos) mediante la aplicación de métodos y procedimientos que posibiliten trabajar de forma racional, armónica e ininterrumpida, con niveles requeridos de seguridad y salud, exigencias ergonómicas y ambientales para lograr la máxima productividad, eficiencia, eficacia y satisfacer las necesidades de la sociedad y sus trabajadores.

Está sustentada en estudios integrales dirigidos al diseño y rediseño de procesos y perfiles de cargo, al incremento del valor agregado y de los resultados generales de la organización.

El estudio del trabajo está compuesto por la vinculación del estudio de método y la medición del trabajo.

El estudio de método está encaminado constantemente a optimizar el contenido de trabajo ya sea en flujos de trabajos, tareas o cargos. Por su parte la medición del trabajo está encaminada a la investigación de los gastos de tiempo existentes en la jornada laboral verificando así su aprovechamiento para luego calcular normas de tiempo y de producción o servicios para ejecutar las tareas asignadas.

Todas estas funciones se realizan en aras de incrementar la productividad del trabajo y el rendimiento en todos los procesos, ya sea de producción o de servicio.

Diversas técnicas son muy utilizadas para el estudio del trabajo como: entrevistas, métodos de expertos, fotografías, diagramas (Bimanual, Pareto, Recorrido), cronometrajes, Muestreo por observaciones instantáneas (MOI) por tomar algunas. Además un elemento fundamental

en este estudio es el balance carga - capacidad que se realiza a partir de un flujo logístico. En este proceso de organización del trabajo es indispensable la participación de los trabajadores, estos contribuyen al diseño y rediseño de los puestos de trabajo para que asimilen mejor los cambios y eleven el grado de comprometimiento con sus funciones. Como resultado de este estudio se podrán normar aquellas actividades que se puedan normar, lo que llevará consigo una revisión sistemática.

Una vez construido el nuevo método de trabajo se realizará una descripción por escrita, la cual presidirá de una descripción detallada del método, herramientas y equipos a utilizar, condiciones de trabajo y de seguridad, ergonómicas así como un diagrama de disposición del lugar de trabajo.

Partiendo del perfil de competencia de los cargos se definirá las necesidades del capital humano de la organización donde la plantilla es elaborada y aprobada según los indicadores, procedimientos y niveles de dirección establecidos en la legislación.

### **Selección e integración**

En la realización del proceso de selección de personal se hace necesario valorar éste de forma integrada, visto como un sistema, concibiéndolo como un conjunto interrelacionado de principios, personas, métodos y etapas con el objetivo final de proveer a la organización de la fuerza de trabajo idónea en función de alcanzar su misión. Esto se realiza en correspondencia con las necesidades de la empresa y pueden estar motivados por: redimensionamiento o reorganización de la entidad, cambio de tecnología, bajas voluntarias, traslados, jubilaciones, muertes, despidos, demociones y promociones.

La NC 3000 define como selección e integración “la capacidad del sistema para captar, seleccionar, capacitar, promover, evaluar y estimular a las personas de acuerdo a los valores de la organización laboral para su integración”. (22)

Primeramente para el proceso de selección e integración se elaborará un registro el cual lleva consigo todos los datos del posible candidato al puesto, estos serán específicos de la persona y sólo serán aquellos de interés social y para con la organización.

Resulta muy importante elaborar un procedimiento documentado donde quede plasmado cómo se efectuará el proceso de selección de los trabajadores que les permita a los responsables determinar con facilidad al más idóneo o al más competente para el cargo que se está ofertando.

El procedimiento deberá cumplir con una serie de aspectos recogidos en la NC 3002:2007. El orden de prioridad establecida en la política del país recogida en la NC 3002: 2007 no se podrá alterar el cual lo tendrá en cuenta el Comité de Ingreso ya antes construido por cada organización en cada una de sus áreas o unidades que se encargarán de este proceso.

La acogida laboral de los nuevos trabajadores resulta un paso clave en el proceso, este tendrá elaborado y aprobado un documento oficial donde recoja una serie de pasos del programa de acogida para garantizar la iniciación laboral adecuada del aspirante o candidato seleccionado, ésta acogerá una serie de actividades establecidas en la NC 3002: 2007.

La organización se encargará de todo el procedimiento establecido para con el seleccionado ya sea formación, período de prueba, traslado y actualización del expediente laboral.

En caso que el seleccionado sea recién graduado ya sea de técnico medio o de nivel superior y esté sujeto al adiestramiento laboral la organización tendrá una serie de prioridades y atenciones distintas recogidas en la NC 3002: 2007. Este proceso se revisará periódicamente de acuerdo con los objetivos propuestos por la organización y tenga correspondencia, así como tomar acciones preventivas y correctivas que considere necesarias para su desempeño.

### **Capacitación y desarrollo**

Según la NC 3000 el desarrollo del capital humano “es un proceso continuo y simultáneo de capacitación dirigido a alcanzar conocimientos, multihabilidades y valores en los trabajadores que les permiten desempeñar cargos de amplio perfil, con las competencias para un desempeño laboral superior. Este proceso asegura la formación del trabajador durante su vida laboral, le posibilita promover a cargos de categoría superior y estar preparado para asumir los cambios que se producen en la organización”. (22)

Se define además como capacitación al conjunto de acciones de preparación, continuas y planificadas, concebido como una inversión que desarrollan las organizaciones dirigidas a mejorar las competencias y calificaciones de los trabajadores para cumplir con calidad las funciones del cargo, asegurar su desempeño exitoso y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios.

La capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar los recursos humanos al proceso productivo mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros, así como adaptarlos a las

exigencias cambiantes del entorno.

Para elaborar un plan de capacitación individual para cada trabajador primeramente se hace un diagnóstico o determinación de las capacidades de capacitación a cada obrero según las necesidades políticas y objetivos de la organización. Cada área o categoría ocupacional tendrá su plan independiente y los máximos responsables serán sus jefes. Este diagnóstico inicial les permitirá encontrar a los directivos las lagunas existentes en sus trabajadores de acuerdo con su competencia laboral que exigen los cargos; las cuales estarán recogidas en un documento.

El plan de capacitación y desarrollo de cada organización tendrá elementos que no pueden faltar como: acciones, los métodos de formación a utilizar, fechas de inicio y terminación, quienes y cuantos participan, además tendrá un presupuesto para ejercer sus funciones y como constancia de su cumplimiento deberá quedar por escrito todas las actividades planificadas y realizadas. La alta dirección se encargará periódicamente de evaluar el cumplimiento de ellas.

Todas estas cuestiones antes mencionadas como diagnóstico, elaboración del plan de capacitación y desarrollo, el control, presupuesto, además la selección de los que impartirán la capacitación, la evaluación del impacto y la dirección del proceso estarán recogidas en un procedimiento documentado.

En relación a la evaluación del impacto y la eficiencia de la capacitación de la organización se orienta en cuatro direcciones: evaluación de la reacción, evaluación del aprendizaje, evaluación de las transferencias y evaluación del impacto.

### **Estimulación moral y material a los trabajadores**

La estimulación material es un sistema de acciones que interactúan y se integran con la estimulación moral, para motivar a los trabajadores en el logro de la eficiencia y eficacia en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización.

El pago con arreglo al trabajo por cantidad y calidad, es el elemento principal de la estimulación material.

“La estimulación moral es un sistema de acciones que se realizan para propiciar el desarrollo de la moral socialista en el trabajo y el sentido de pertenencia; reconocer y promover el aporte laboral de los trabajadores en la consecución de los objetivos estratégicos y la elevación de la cultura de la organización, así como la satisfacción individual y colectiva de los trabajadores”. (22)

La estimulación al trabajo como todas las restantes funciones de gestión de recursos humanos debe enfocarse de forma integral como un sistema. El sistema de estimulación entonces

contendrá las direcciones o esferas de atención en que deben realizarse las acciones de estimulación, así como los principios y procedimientos a partir de los cuales se realizarán, teniendo como centro al hombre; con el objetivo de lograr la satisfacción de las necesidades de los trabajadores y así contribuir a los objetivos organizacionales y sociales.

El sistema salarial de las organizaciones es de acuerdo a la legislación vigente que posee elementos como: escala de complejidad, clasificadores de cargos, tarifas salariales, pagos adicionales, formas y sistemas de pago. Cada organización establece sus formas y sistemas de pago donde la alta dirección será la responsable de la aplicación y control, de los resultados que se obtengan y debe rendir cuenta a sus superiores.

La alta dirección junto a la organización sindical elaborará un reglamento del sistema de pago, estos contienen elementos que se relacionan en la NC 3002: 2007.

El pago por rendimiento a los trabajadores es un factor a analizar por la alta dirección con sus trabajadores y se efectuará si es posible.

Por su parte la estimulación moral es integrada a la material pues ésta juega un papel importante en el desempeño de sus trabajadores. Toda organización para ponerla en práctica conformará un equipo de trabajo que realizará un diagnóstico que conllevará a un procedimiento y un programa para efectuarla.

Los reconocimientos y estímulos son muy importantes en las organizaciones; un diploma, un otorgamiento de categoría, un reconocimiento ante sus compañeros o una selección para cursos nacionales o internacionales, ayudarán al obrero a fomentar un comprometimiento con su trabajo, realmente necesario para su buen desempeño.

### **Evaluación del desempeño.**

La NC 3000: 2007 define la evaluación del desempeño como la medición sistemática del grado de eficacia y eficiencia con el que los trabajadores realizan sus actividades laborales durante un periodo de tiempo determinado y de su potencial desarrollo. Constituye además la base para elaborar y ejecutar el plan individual de capacitación y desarrollo.

Se puede definir la evaluación del desempeño como un proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades y responsabilidades de los puestos que desarrollan.

La evaluación del desempeño es un proceso continuo y periódico de evaluación integral que permite alcanzar los objetivos estratégicos y se aplica a todos los trabajadores con predominio de la valoración cualitativa; existiendo un previo acuerdo con la organización

sindical y se organizará de acuerdo con la organización.

Se designará un miembro de la alta dirección que llevará registrado las etapas, acciones para el desarrollo y control de este proceso, el cual debe contener cuatro etapas: planificación, aseguramiento, aplicación y desarrollo.

Este es un proceso individual y justo, sin comparaciones entre trabajadores, siguiendo el hilo de resultados alcanzados por cada cual.

La organización elaborará un procedimiento el cual debe ser conocido por todos los trabajadores y además éstos deben conocer los indicadores que se evalúan. Este procedimiento cumplirá con una serie de aspectos recogidos en la NC 3002: 2007 los cuales le permitirán a cada organización desempeñar este proceso con éxito.

### **Comunicación institucional.**

La comunicación institucional es el sistema de acciones orgánicamente estructuradas en una organización para brindar información adecuada, relacionar a todos sus integrantes, construir objetivos comunes, compartir significados e influir de manera directa e indirecta sobre el comportamiento de sus miembros, a fin de alcanzar los objetivos proyectados y facilitar las relaciones internas con el entorno. (22) Es aquella que se realiza de modo organizado por una institución, dirigida a las personas y grupos del entorno social donde realiza su actividad. Su objetivo es establecer relaciones de calidad entre la institución y los públicos a los que se dirige, dándose a conocer socialmente, proyectando una imagen pública adecuada a sus fines y actividades.

La comunicación Institucional puede definirse además como el tipo de comunicación realizada de modo organizado por una institución o sus representantes, dirigida a las personas y grupos del entorno social en el que desarrolla su actividad. Tiene como objetivo establecer relaciones de calidad entre la institución y los públicos con quienes se relaciona, adquiriendo una notoriedad social e imagen pública adecuada a sus fines y actividades.

El objeto social, la historia y tradiciones, características, nivel de participación de los trabajadores, objetivos estratégicos y operativos y el grado de integración de los procesos son aspectos que definen la comunicación de cualquier empresa.

Resulta sumamente importante que los trabajadores conozcan la misión, visión y el objeto social de cada organización por lo que su divulgación resulta clave en este proceso. El flujo de conversaciones entre los superiores y subordinados es un factor determinante para lograr los objetivos trazados, por lo que se deberán transmitir mensajes a los trabajadores, motivarlos,

darles participación en las actividades, alinear el comportamiento de cada cual para con la empresa por citar algunos. No se podrá hablar de comunicación en una empresa sin antes realizar un diagnóstico el cual mostrará la imagen de la organización, debilidades, fortalezas, amenazas, oportunidades, vías para transmitir mensajes así como las barreras que existen en la organización que impidan la comunicación; y a partir de ahí se elaboran las estrategias.

Estas estrategias deben contener todos los requisitos claves para que sean entendidas por los trabajadores y logren todos los objetivos propuestos por la organización.

### **Autocontrol.**

Autocontrol de la gestión integrada de capital humano es la actividad sistemática de control que se realiza por la propia organización, dirigida a medir su impacto en el logro de los objetivos y la estrategia, identificando el papel desempeñado por los procesos de la gestión integrada de los recursos humanos. (22)

La gran ventaja del autocontrol es que no es algo que se tenga o no se tenga, si no que es una habilidad. Todos podemos poner en práctica estrategias de autocontrol, solo tenemos que entrenarnos.

La evaluación y control del funcionamiento del Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano lo llevará un Comité de Control Multidisciplinario que debe formar cada organización, así como un responsable de éste.

Existirá un procedimiento documentado para realizar el autocontrol y medir el grado de efectividad del Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano el cual lo aprobará la dirección del centro. Aspectos como estructuras, funciones, responsabilidades, formas en que se realizará el autocontrol, indicadores, lista de chequeos, registros y plan de medida no pueden faltar.

Las fechas en que se realizará el autocontrol estarán recogidas en un Programa de Autocontrol del Sistema el cual debe estar aprobado por la dirección.

Los principios preventivos, educativos y de promoción de valores del autocontrol asegurarán que el Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano que sea diseñado tenga integración con las estrategias de la organización. Su alcance será general y parcial al mismo tiempo, su periodicidad anual y con el personal propio de cada empresa.

La situación actual después de los resultados obtenidos se recogerá en un informe para tomar acciones correctivas y preventivas para la mejora continua del sistema.

Toda organización debe incluir al autocontrol en sus objetivos además de crear una cultura de

ella y discutirla con sus trabajadores.

#### **1.4 Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo. Evolución y conceptos.**

A principios del siglo XIX el término Seguridad e Higiene Ocupacional (SHO) no existía, pero sí se escuchaba el término relacionado a la protección e higiene del trabajo (PHT) o Seguridad y Salud Laboral u Ocupacional (SSL), (SHO).

En 1963 se dictó la Ley 1100 de Seguridad Social que daba total protección a todos los trabajadores y trabajadoras; y en 1964 se aplica por acuerdo del Consejo de Ministros, una de las principales regulaciones en esta materia, que se constituyó en el documento primario para la labor de organización de la protección e higiene en el trabajo en las empresas.

El histórico XIII Congreso Obrero acordó proponer a la Dirección del país la promulgación de una ley para la protección de los trabajadores, documento jurídico normativo que se materializa en la Ley No. 13 de Protección e Higiene en el Trabajo aprobado de 1977.

De esta forma Cuba inició el despegue hacia un sistema de normas de protección e higiene del trabajo (SNPHT); al año siguiente se pusieron en vigor 17 resoluciones que incluían reglamentos técnicos sobre ambas temáticas, con una creciente influencia en la accidentalidad laboral y las enfermedades profesionales.

No es hasta el 2005 que el Comité Técnico le propone a la Oficina Nacional de Normalización la aprobación del Grupo de Normas 18000 para la implantación de un Modelo de gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) y su certificación. “Esta decisión no constituyó un nuevo episodio de la normalización, sino un importante avance en el camino de la SST en Cuba, en su ardua tarea de crear una cultura de prevención en los trabajadores” (16)

“La gestión de la SST es concebida como el proceso, ordenado y establecido en una empresa que tiene por fin básico despertar, atraer y conservar el interés, el esfuerzo y la acción de todos los integrantes de la organización bajo un plan determinado para prevenir los accidentes del trabajo y enfermedades profesionales y la mejora sistemática de las condiciones de trabajo”. (42)

“La seguridad y salud de los trabajadores así como el mantenimiento de condiciones seguras e higiénicas, constituyen aspectos fundamentales de nuestra gestión empresarial y tienen el objetivo de prevenir los accidentes de trabajo, las enfermedades profesionales, proteger la salud y el ambiente, además de formar parte de nuestros proyectos como política”. (26)

##### **1.4.1 Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo según la NC 18002: 2007.**



Las cuestiones de seguridad deben estar integradas a las actividades productivas de forma que no puedan ser separadas de las mismas y atenderse de forma priorizada al igual que la producción, calidad, costos, etc.

La alta dirección debe definir una política de seguridad y salud en el trabajo de la organización, que establezca claramente los objetivos generales de seguridad y salud en el trabajo así como el compromiso de mejorar el desempeño en seguridad y salud en el trabajo y elementos como ser apropiada a la naturaleza y magnitud de los riesgos de SST de la organización, incluir el compromiso de la mejora continua y el de cumplir con la legislación vigente, estar documentada, implementada y mantenida, ser comunicada a todos los trabajadores y ser revisada periódicamente no pueden faltar. Además la política de SST debería ser consistente con las políticas generales del negocio de la organización y con distintas políticas para otras disciplinas administrativas, por ejemplo: la gestión de la calidad o la gestión ambiental.

En el proceso de planificación se acogen la evaluación de riesgos, identificación de los requisitos legales aplicables y otros que haya suscrito la organización, así como establecer los objetivos y el programa de gestión de la seguridad y salud en el trabajo.

En cuanto a la evaluación de los riesgos, se identificarán, se valorarán y planificarán las acciones a tomar. Esto incluye: establecer y mantener procedimientos para la progresiva identificación de los peligros, evaluar y controlar los riesgos para luego implantar y mantener las medidas necesarias; incluyendo prácticas para la vigilancia, mantenimiento y comprobación que aseguren el funcionamiento correcto de las medidas preventivas adoptadas y para asegurar los cambios ante desarrollos tecnológicos.

El control de los riesgos implica que la organización ha de tomar decisiones sobre las medidas de control a partir de la evaluación de los riesgos y requisitos legales que establecen los niveles mínimos de prevención. Debería considerar:

- Combatir los riesgos en su origen
- Sustituir lo peligroso por lo que entrañe poco o ningún riesgo
- Adaptar el trabajo a la persona
- La evolución de la técnica
- Adoptar las medidas que antepongan la protección colectiva a la individual
- Dar las debidas instrucciones a los trabajadores.

La organización debe documentar y mantener esta información actualizada (Lista de peligros identificados y riesgos evaluados)

Además se debe establecer y mantener un procedimiento para registrar los requisitos legales, reglamentarios, normativos y los requisitos internos aplicables. La organización debe establecer y mantener un procedimiento para identificar y acceder a los requisitos legales de SST aplicables a ella. Este procedimiento también debe incluir la identificación de otros requisitos que la organización suscriba. La información debe mantenerse actualizada y aquella sobre los requisitos legales y otros requisitos será comunicada a sus empleados y otras partes interesadas pertinentes.

La organización deberá establecer objetivos de seguridad y salud en el trabajo a partir de su política y los riesgos evaluados. Los objetivos son las metas que desarrollará la organización en el corto plazo para llevar la política a la práctica, por lo que debería existir al menos un objetivo para cada compromiso contraído por la alta dirección y expresado formalmente en su política de seguridad y salud en el trabajo.

Por su parte el programa de gestión es la vía, por medio de la cual la organización planificará la realización de sus objetivos de seguridad y salud en el trabajo. El programa está relacionado con los compromisos de la política de la alta dirección, los riesgos evaluados en cada caso y los objetivos que incluye las acciones a desarrollar, los responsables de desarrollar esas acciones, los plazos de cumplimiento y los recursos necesarios.

La alta dirección debe definir, reconocer y mantener al día un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSST) como herramienta adecuado con la política definida. La documentación del SGSST incluirá: estructura organizativa, responsabilidades, procedimientos, instrucciones, etc. El sistema debe tener en cuenta la legislación vigente en la materia.

La organización debe establecer y mantener información en soporte magnético o papel, que:

- Describa los elementos claves del SGSST y la interacción entre ellos
- Proporcione orientación hacia la documentación relacionada
- Sirva de base para la formación.

Es importante que la documentación se mantenga en el mínimo requerido para ser eficaz y eficiente.

La organización establecerá los procedimientos para asegurar que todos los empleados estén conscientes de la importancia de la conformidad con la política y procedimientos de SST, las consecuencias reales o potenciales de sus actividades de trabajo y los beneficios de la mejora en el desempeño personal; así como de sus responsabilidades en el logro de la conformidad con la política y las consecuencias potenciales que tienden a apartarse de los procedimientos

operativos especificados. La organización también debe identificar las necesidades de formación y ofrecerla.

Además, debe contar con procedimientos documentados para cubrir situaciones en que la ausencia de ellos pueda causar desviaciones de la política y objetivos de SST. Debe incluir criterios de operación en estos procedimientos. Estos deben estar relacionados con los riesgos de SST de los bienes, equipos y servicios que la organización compre y/o utilice y comunicar los procedimientos y requisitos operativos a los proveedores y subcontratistas.

Cada organización establecerá planes y procedimientos para identificar la posibilidad, respuestas a incidentes y situaciones de emergencia, para prevenir y mitigar las posibles enfermedades y lesiones que se puedan asociar con ellos. De igual modo, revisará estos planes y procedimientos, en especial después de que ocurran incidentes o situaciones de emergencia. También se probarán periódicamente tales procedimientos.

Todos los dirigentes deben demostrar su compromiso con la mejora continua del desempeño en SST y procurar los recursos necesarios para la implantación y mantenimiento del SGSST.

La alta dirección debe proveer los recursos humanos, tecnológicos y financieros esenciales para la implantación, control y mejora del SGSST.

La dirección de la organización debe garantizar la comunicación eficaz y la consulta a los trabajadores en materia de seguridad y salud en el trabajo. La organización debe tener procedimientos para asegurar que la información pertinente sobre SST se comunique a los empleados y otras partes interesadas. La implicación de los empleados y las disposiciones sobre consulta se deben documentar e informar a las partes interesadas.

Los empleados deberán:

- Involucrarse en el desarrollo y revisión de las políticas y procedimientos para la gestión de riesgos
- Ser consultados cuando haya cambios que afecten la seguridad y salud en el área de trabajo
- Estar representados en asuntos de seguridad y salud
- Ser informados sobre quién es su representante para SST y la persona designada por la dirección (representante de la dirección)

La organización debe establecer y mantener actualizado procedimientos para el control de los documentos y registros del SGSST que aseguren:

- Se puedan localizar

- Se revisen y actualicen periódicamente según sea necesario y sean aprobados por personal autorizado
- Estén disponibles versiones vigentes de los documentos en todos los lugares en que se lleven a cabo operaciones esenciales para el efectivo funcionamiento del SGSST
- Se retiren rápidamente de todos los puntos de emisión y de uso, los documentos obsoletos o se aseguren de alguna otra forma contra el uso no previsto
- Se identifiquen adecuadamente los documentos que se conservan archivados con propósitos legales o de preservación del conocimiento, o ambos

Se deben realizar auditorías para verificar el cumplimiento de los requisitos del SGSST y la implantación del SGSST.

La organización debe establecer y mantener un programa además de un procedimiento de auditoría. El programa de auditorías estará basado en los resultados de las evaluaciones de riesgos de las actividades de la organización y resultados de auditorías previas.

Los procedimientos de auditoría deben cubrir el objeto, frecuencia, metodologías y competencias, así como las responsabilidades y necesidades para realizar auditorías e informar resultados. Éstas serán ejecutadas por personal independiente del área auditada.

Además la organización debe establecer y mantener procedimientos para el seguimiento y medición del desempeño en SST, los que deben incluir medidas cuantitativas y cualitativas, apropiadas para las necesidades de la organización.

Se deben conservar registros de la calibración y el mantenimiento de los instrumentos de medición de la SST. Realizar revisiones al SGSST a intervalos planificados. Se deben registrar los resultados de la revisión. La revisión por la dirección también provee una oportunidad para establecer una nueva visión del SGSST.

#### **1.4.2 Factores que inhiben la Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo.**

“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”. (30)

“A continuación se realiza una valoración de estos factores para el proceso de gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo” (38)

### **Nivel de recursos destinados para la seguridad y salud en el 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 SST los recursos pueden clasificarse como se muestra:

**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), donde se incluyen botas, guantes, cascos, orejeras, gafas, fajas de seguridad, equipos impermeables, entre otros y medios de protección colectiva (MPC), donde se incluyen los sistemas de iluminación, ventilación, cubiertas protectoras, equipos de protección contra incendios, etc.

**Presupuesto financiero:** Recursos monetarios que son asignados al sistema de gestión de SST para su uso.

**Medios blandos:** Documentación normalizada y legal de la SST, resoluciones, reglamentos y reglas de seguridad. Dentro de esta clasificación se encuentran las metodologías de: investigación de accidentes, evaluación de puestos y la realización de auditorías; procedimientos para: evaluación y control de riesgos, inspecciones de seguridad, comunicación de riesgos y determinación de costos de accidentes; además de las reglas de seguridad por puestos, reglas de protección especiales, normas y reglamentos de régimen interior, programas de formación en seguridad, políticas, entre otros.

### **Nivel de competencias en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo**

Las competencias son aquellas técnicas, habilidades, conocimientos y características que hacen a un ser humano específico, único e independiente sobre las demás personas que lo rodean en una función o categoría.

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 GRH, 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. Esto reviste gran importancia sobre todo en los momentos actuales, donde el progreso científico-técnico, unido al incremento de la mecanización y automatización que hace necesario el nivel de competencias de los trabajadores en esta materia sea cada vez más elevada y actualizada” (37). Por ello es imprescindible dedicar más recursos a este asunto, no suficientemente atendido en la mayoría de las organizaciones, y además ofrece una alta rentabilidad como toda inversión en el factor humano.

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, trabajadores, directivos, mandos intermedios, especialistas en seguridad e higiene.

### **Nivel de motivación por la Seguridad y Salud en el Trabajo**

Los valores y actitudes que sustentan las personas son variables motivacionales básicas de la personalidad, y resultan determinantes de la orientación o dirección que toma el comportamiento en cada contexto o situaciones en que opera la persona.

“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”. (33)

### **1.4.3 Integración de los módulos del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano con la Seguridad y Salud en el Trabajo. Rasgos positivos y negativos**

En las organizaciones, todas las actividades están estrechamente interrelacionadas e interactúan formando una red de procesos que deben ser gestionados con un enfoque sistémico, es decir, con un sistema de gestión coherente y visible, que permita el cumplimiento de todos los requisitos.

Es necesaria la integración debido a que los módulos que forman parte del SGICH se pueden considerar como mecanismos que pone en marcha la empresa para lograr el camino de la excelencia y el éxito; los cuales tienen como finalidad común la obtención de mayores beneficios y el logro de una mayor competitividad en la organización.

En otro orden de relaciones, los conocimientos acerca de la Seguridad y Salud en el Trabajo, integrados a toda la actividad de la empresa y vinculados a los programas de calidad total, han permitido que el mejoramiento de las condiciones de trabajo se vea como un elemento clave en el incremento de la eficiencia y no como un elemento aislado o sólo como programa de mejoramiento de las condiciones de trabajo. De esta manera, durante las dos últimas décadas han surgido nuevos modelos de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (GSST) caracterizados por su mayor integración al contexto de la gestión empresarial. Estos modelos se fundamentan en que los resultados en SST no se obtienen sólo con el trabajo de un grupo de técnicos o de un área específica, sino a través de una verdadera integración a las funciones y tareas de cada uno de los miembros de la organización.

Otros autores plantean que es necesario destacar que se trata y que además de establecer un grupo de acciones que mejoren las condiciones de trabajo y eviten accidentes, se debe lograr la integración de la seguridad y salud en el trabajo.

Dentro de los **rasgos positivos** de esta integración se puede considerar lo siguiente:

Constituye el soporte fundamental para el resto de los sistemas de dirección de la organización

- Permite un notable ahorro de recursos y esfuerzos
- Posibilita el incremento de la productividad y la eficiencia

Dentro de los **rasgos negativos** de la integración de los módulos del SGICH y con la SST vale destacar que los programas de gestión que en la actualidad se aplican, en la mayoría de las ocasiones, no logran satisfacer las expectativas con las cuales se implementan, a pesar de contar con un diseño acertado y con un grupo de técnicas, así como herramientas actualizadas y novedosas que permiten obtener gran información y establecer estrategias de acción que guíen por el camino del éxito la SST. Además los resultados de estos programas se ven frustrados y limitados en muchas ocasiones al no alcanzar los resultados deseados.

#### **1.4.4 Contribución de la Seguridad y Salud en el Trabajo al Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano.**

“La SST constituye un requisito de selección en función del estado físico de las personas para satisfacer los requerimientos de los procesos. Para la selección del personal es necesario la

consideración de los riesgos a que estará expuesto el trabajador y se realicen los exámenes pertinentes: agilidad motora, presencia física, agudeza visual y auditiva, discriminación de los colores, resistencia al esfuerzo físico, movimiento independiente y preciso de las manos, adecuado funcionamiento del sistema circulatorio, adecuado funcionamiento del sistema osteomuscular. Estos determinarán un sistema de selección que nutra a la organización del material humano que necesita, brindando posibilidades de desarrollo y satisfacción personal al mismo. Un proceso de selección eficiente, puede ser la clave para el cumplimiento de la misión organizacional”. (18)

Este proceso además deberá tener en cuenta la correspondencia de la plaza que se está ofertando y las condiciones, tanto físicas como mentales de la persona que está optando.

Impartir o recibir una buena capacitación en cuanto a seguridad y salud en el trabajo en una empresa determinada forma parte de un proceso estratégico porque a mediano o largo plazo se obtendrán los resultados. Los obreros podrán conocer cada uno de los riesgos a los que se exponen diariamente y resulta un factor determinante en el momento de impedir los accidentes de trabajo.

La formación de los trabajadores en cuanto a la SST es una actividad clave y decisiva para la GRH. La formación o preparación es uno de los dos elementos que conformará a los recursos humanos en “la ventaja competitiva básica” de las empresas. La actividad de formación debe asegurar la adquisición de las competencias necesarias en materia de SST. En la NC 18001:2007 apartado 4.4.2 indica que el personal debe tener la aptitud necesaria para efectuar las actividades que puedan producir un impacto de SST en el lugar de trabajo. “La aptitud se define en términos de educación apropiada, entrenamiento y experiencia. Se debe identificar las necesidades de formación y exigir que todo el personal tenga la aptitud necesaria en cuanto a la SST”. (18)

Todas las organizaciones deberán incluir en el procedimiento para evaluar a sus trabajadores el aspecto de seguridad. Unos de los mejores logros que puede obtener una empresa es no tener accidentes; exigiendo y evaluando a los trabajadores en este aspecto es la mejor forma de evitarlos así los trabajadores estarán comprometidos con esta materia si es que quieren lograr una correcta evaluación.

El enfoque de la evaluación del desempeño presenta distintas alternativas, muchas de las cuales estarán determinadas por el tipo de organización o de resultados que se esperan de las personas en una determinada posición de trabajo. “En una organización al evaluar el



desempeño debe valorarse el grado o nivel de cumplimiento del método o métodos relacionados con la prevención de los accidentes y enfermedades profesionales, de los procedimientos de trabajo o del marco legal que regula la gestión de los trabajadores, así como el cumplimiento de las funciones o actividades que están consignados para el puesto que ostenta la persona que es evaluada”. (18)

Un reconocimiento delante de los compañeros, una estimulación material o un certificado de reconocimiento por cumplir adecuadamente con las normas de seguridad que exigen sus labores son aspectos a tener en cuenta para estimular a los trabajadores, así estos sabrán que si mantienen una conducta segura y eficiente en estos términos serán recompensados, lo que será un factor a tener en cuenta por cualquier institución para su sistema de estimulación.

Un trabajador no solo se siente estimulado cuando se le hace un reconocimiento por el desempeño de su actividad o aumento de su salario. “Un trabajador también se siente estimulado cuando la organización tiene en cuenta la mejora continua de su puesto de trabajo y las condiciones del mismo especialmente en materia de SST”. (18)

Tener el conocimiento preciso de la política de SST así como riesgos laborales y quienes están a cargo de este proceso en las organizaciones, resulta un factor muy importante para los trabajadores de cualquier empresa, así como conocer la política social, misión, visión, etc. La comunicación institucional juega un factor determinante para ello. No solo capacitar y estimular a los trabajadores en materias de seguridad van a lograr el buen desempeño en este sentido, también la continua comunicación en cuanto a este tema por parte de los directivos en reuniones, matutinos y mítines lograrán aumentar la cultura sobre seguridad en las empresas.

Existen empresas que este tema les es de suma importancia por los objetivos a los que se dedican. Al mantener un flujo comunicativo de este tema en conversaciones, correos, e incluso realizando concursos ayudaran a las empresas cubanas a aumentar las fortalezas a la vez de disminuir las debilidades y amenazas. Se podrán trazar estrategias para lograr estos objetivos los cuales estarán estrechamente relacionados con los demás en aras de mejorar su desempeño.

Con una correcta divulgación por parte de los directivos de la política de seguridad, las leyes y decretos que la rigen, los riesgos a los que se exponen, quienes lo dirigen y controlan en cada empresa se podrán mantener los niveles seguros en cada puesto de trabajo y se podrá disminuir el índice de accidentalidad en cualquier empresa.

La organización del trabajo integra los recursos humanos con los equipos y materiales en el proceso de trabajo (productivo, de servicios, información o conocimiento) mediante la aplicación de métodos y procedimientos que posibiliten trabajar de forma racional, armónica e ininterrumpida, con niveles adecuados de seguridad, salud y exigencias ergonómicas, para lograr la máxima productividad, eficiencia y eficacia en la empresa, además satisfacer las necesidades de la sociedad y de sus trabajadores. La organización del trabajo está sustentada en estudios integrales dirigidos al diseño de procesos, puestos de trabajo y al incremento del valor agregado.

Además estos dos temas están muy relacionados específicamente en estudio de métodos y la medición del trabajo, primeramente estos aspectos deberán garantizarle la seguridad y salud a los trabajadores. No se puede efectuar un buen método de trabajo sin antes conocer las dificultades y riesgos que se expondrá el trabajador, por su parte, para el estudio de tiempo, conocer a los trabajadores resulta sumamente importante, aspectos como qué enfermedades presenta, de que padece, si frecuenta mucho el baño o no por citar algunos ejemplos y así poder hacer una buena medición del trabajo.

“La SST es un elemento a considerar en el diseño de cargo (profesiograma), donde el cargo u ocupación es el nexo de unión entre la organización y los empleados es cuando una persona se incorpora a una empresa, sus funciones, tareas, responsabilidades y condiciones de trabajo van a estar determinadas por el puesto de trabajo que ocupa en la organización”. (18)

Para contribuir al autocontrol la seguridad y salud en el trabajo se deberán trazar una serie de objetivos específicamente cada organización y luego se verificará internamente si se cumplieron o no. Este tema es muy amplio, cada comité creado por cada empresa y cada responsable de esta deberá autocontrolarse en materia de seguridad regidos por el grupo de la NC 18000: 2007. Se chequeará y se evaluará el Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo de cada empresa de forma periódica por parte de cada organización, así como los demás sistemas de la organización.

Por último poseer conocimientos de SST habilidades y experiencias sobre el tema además de características personales relacionadas con ello motivarán a cada trabajador a elevar el grado de competitividad en cualquier cargo que desempeñe.

La SST debe ser un aspecto a medir a la hora de identificar las competencias, el grado de limpieza en su puesto de trabajo, el cumplimiento con las normas de seguridad, la preocupación con sus compañeros y el conocimiento sobre la materia serán aspectos que no

deben faltar cuando se está estudiando la idoneidad demostrada de cualquier trabajador.

### **1.5 Diagnóstico**

“El mejoramiento de cualquier proceso debe tener como punto de partida un diagnóstico que permita determinar los principales problemas que afectan su desempeño”. (6). Diversos autores abordan la temática refiriendo la necesidad de establecer o diseñar indicadores, patrones o medidores que permitan apreciar el comportamiento de los destacados. En los momentos actuales el diagnóstico ha logrado una importancia clave en las organizaciones, ésta se ha convertido en una magnífica herramienta para aumentar y mejorar la productividad del trabajo, la eficiencia y la calidad de las instituciones.

También es conceptualizado como el proceso que se realiza en un objeto determinado, generalmente para solucionar un problema, donde en el proceso de diagnóstico, dicho problema experimenta cambios cuantitativos y cualitativos los que tienden a la solución del problema. Consta de varias etapas, dialécticamente relacionadas, que son: - Evaluación - Procesamiento mental de la información - Intervención - Seguimiento.

“Es definido además como el proceso a través del cual se profundiza en el objeto estudiado, para con acciones de intervención y en el marco de una etapa del proceso que se denomina Seguimiento y Transformación” (34)

Las estrategias de SST conforman, para múltiples programas, un triángulo que tiene en su centro la aplicación de técnicas ingenieriles y de diseño para la evaluación así como el control de los aspectos más importantes relacionados con esta materia que garantizan el éxito de la gestión desde el punto de vista del factor humano: la información, formación y participación; estos elementos contribuyen a la creación y mantenimiento de una cultura de SST en la organización.

Realizar un diagnóstico a la institución objeto de estudio representa un factor muy importante, ésta constituye uno de los grandes problemas que presenta afectando el desempeño del sistema de gestión. Otro elemento importante del diagnóstico lo constituye la evaluación de ello, el nivel de competencias en la materia de todos los integrantes de la organización y el nivel de motivación existente por esta función. Estos factores constituyen las causas del comportamiento de los indicadores de gestión. Los resultados del diagnóstico permiten definir las soluciones estratégicas.

## **CAPÍTULO 2: Procedimiento metodológico propuesto para diagnosticar el comportamiento del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo y medir su integración respecto al sistema de gestión integrado del capital humano.**

En la actualidad en las empresas cubanas se esta siguiendo un enfoque de sistema, donde se viene adaptando un modelo de gestión integrado del capital humano donde se vinculan los módulos basados en las competencias laborales, teniendo en cuenta además lo relacionado con el sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo según la familia de NC 18000: 2007, que constituye uno de estos módulos, se desea determinar el nivel de integración y comportamiento de este respecto a los restantes procesos del Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano según la familia de NC 3000: 2007(**Anexo 1**)

### **Descripción del procedimiento**

El objetivo fundamental de este procedimiento es determinar la situación actual del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo, basado en los requerimientos de la NC 18001:2007, y medir el nivel de integración respecto a los demás procesos que se desarrollan según lo establecido en la NC 3001:2007 referida al sistema de gestión integrado del capital humano.

El procedimiento cuenta con 6 etapas y cada una de se encuentran formadas por varios pasos como se muestra en el **anexo (2)**

#### **2.1 Etapa I: Involucramiento y compromiso**

El objetivo de esta etapa consiste en involucrar a todos los miembros de una organización principalmente a los mandos altos como al resto de los trabajadores, para poder demostrar la necesidad del mismo y poder obtener informaciones y el apoyo necesario en el desarrollo de esta investigación, lográndose de esta forma una óptima comunicación entre los investigadores y los miembros de la organización. Sólo se obtendrán respuestas acertadas a las interrogantes logrando un ambiente comunicativo y favorable.

##### **Paso 1: Reunión de apertura**

Se convocará una reunión donde se les hará conocer a todos los trabajadores de la organización la importancia del por qué se hace necesario la investigación declarándose los objetivos, metas a lograr y beneficios que se obtendrán, así como se involucrarán a todos los

trabajadores pero en especial relevancia a los altos y medios mandos con el fin que se comprometan con los trabajadores a prestar toda la ayuda y apoyo necesario a este proceso. Se presentará un cronograma de actividades y se recogerán los criterios de los trabajadores del centro.

### **Paso 2: Selección de la comisión que llevará a cabo el diagnóstico**

En este paso se seleccionará un grupo de expertos de la entidad, es decir una comisión, que se encargarán de cooperar, brindar información e identificar los problemas existentes, como se describirá a continuación en el presente procedimiento.

Esta comisión deben tener el conocimiento necesario que requiere la investigación, tendrán conocimientos generales de la organización, experiencias y habilidades, siendo el personal específicamente representantes de la dirección, el encargado del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo (SGSST) y especialistas del sistema de gestión integrado del capital humano (SGICH). Una vez seleccionados se les comunicará a los restantes trabajadores la estructura de la comisión.

### **Paso 3: Capacitación de la comisión encargado de realizar el diagnóstico**

Después de haber seleccionado las personas que llevarán a cabo el proceso de diagnóstico y haberlas presentado a todos los trabajadores, se impartirán actividades de capacitación a esta comisión, dichas capacitaciones estarán relacionadas con la familia de NC 3000: 2007, la familia de NC 18000: 2007, así como todo el aparato legislativo que rige el funcionamiento de estos procesos derivados de las actividades de gestión integrada del capital humano y del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo, además de dar a conocer el procedimiento y tomar en cuenta sus criterios.

Quedará definido el cronograma de realización del diagnóstico, en el cual se le otorgará responsabilidades a cada miembro de la comisión para que exista interacción entre éste y se manifieste el trabajo en grupo como técnica especializada para este tipo de investigación. Este cronograma servirá también de información para un consultor externo en caso que se cuente con este servicio.

## **2.2 Etapa II: Definición del estado deseado**

En la presente etapa se realizará un estudio detallado para la determinación del estado deseado, estando orientado a poseer el nivel de integración máximo de la gestión de la seguridad y salud en el trabajo respecto a los módulos restantes que conforman el sistema de gestión integrada del capital humano, así como un comportamiento o desempeño óptimo, el

cual será determinado según los criterios que sean identificados y seleccionados por la comisión para cada uno de los módulos en esta investigación.

Cada criterio deberá estar justificado mediante la aplicación del diagnóstico en el próximo paso. Primeramente se clasificará los criterios para cada uno de los procesos o módulos que se analizarán, es necesario resaltar que los criterios que se exponen a continuación no son una regla a seguir, encontrándose en dependencia con las características de la organización, es decir, que se puede flexibilizar la determinación de los criterios, pudiendo modificarse los mismos, eliminar o añadir cualquier criterio necesario identificado, esto es para el caso de la evaluación del nivel de integración; en el caso de la evaluación del desempeño, la comisión velará por el cumplimiento de este sistema de gestión, según lo establecido en la NC 18001:2007, que en este caso ya se encuentran incorporados dentro del propio análisis de los módulos integrantes del SGICH.

En este caso se proponen los siguientes criterios para cada uno de los módulos a analizar:

### **Organización del trabajo**

- Análisis de situaciones peligrosas, riesgos laborales, condiciones higiénicas-sanitarias, manipulación de los medios de trabajo a la hora del proceso de diseño de cargos y puestos de trabajo.
- Inclusión de las normas de seguridad y las condiciones ergonómicas a las que se expone el trabajador en la descripción de los métodos de trabajo y profesiogramas, así como su clasificación según la peligrosidad y el nivel de afectación de las mismas a la salud del hombre
- Valoración de las capacidades de adaptación de los trabajadores a la hora de diseñar lugares de trabajo, definición de maquinarias, procesos, procedimientos operativos para obtener una correspondencia entre el hombre y el entorno
- Valoración del riesgo expuesto en la realización del estudio del trabajo
- Tener en cuenta en la determinación de la carga de trabajo al trabajador, su capacidad tanto física como mental, para así tener una mejor correspondencia entre el trabajador y la labor que desempeña
- Valoración de las condiciones higiénicas- sanitarias en el transcurso de la realización de algún estudio del trabajo
- En los procesos de mantenimiento se debe tener presente, que se ejecuten de forma segura sin que pueda ocasionar daño al trabajador que se encuentre realizándolo

### **Selección e integración**

- Tener en cuenta el estado físico del candidato a seleccionar en consideración con el cargo que se esté seleccionando específicamente para los obreros
- Realización de exámenes médicos de agilidad motora, visión, audición, psicología de acuerdo con la plaza (incluye descripción de los procesos y actividades) que se esté ofertando
- Existencia de cuestiones propias del trabajador como enfermedades, padecimientos, carnet de salud en los modelos y fichas individuales de cada trabajador
- En el caso de selección para los directivos y mandos intermedios la empresa deberá considerar además los conocimientos sobre seguridad y salud en el trabajo pues se incluirán específicamente en el procedimiento en este tipo de selección
- Existencia de información sobre normas de seguridad y salud en el trabajo que deben cumplir en el programa de acogida de la empresa para sus seleccionados
- En el período de prueba de cada seleccionado se evaluarán las habilidades de manipulación de los medios de protección individual en caso que sea necesario, comportamientos seguros y en el caso de mandos altos e intermedios acciones dirigidas a la responsabilidad, exigencia y comprometimiento en el desarrollo de la actividad de SST.

### **Formación y desarrollo**

- Se debe poseer un registro de plan de capacitación para cada uno de los grupos de interés en materia de SST
- Se debe poseer los registros donde se evidencien la justificación que propicie la necesidad de capacitación sobre SST, principalmente derivada de la evaluación del desempeño que evidenciará un perfil de competencia
- Capacitar a todo el personal sobre los riesgos a los cuales están expuestos y que debe hacer para evitarlos ya sea, en su medida, para los diferentes tipos de mandos
- En el proceso de determinación de las necesidades de capacitación se tome en cuenta la SST para así evitar a corto, mediano o largo plazo enfermedades profesionales, incidentes y accidentes
- Se debe tener evidenciado el impacto de la capacitación en materia de SST dentro de la organización

- Se debe evidenciar las evaluaciones de las formas y métodos de capacitación por cada grupo de interés en materia de SST.

### **Evaluación del desempeño**

- Tomar en cuenta conocimientos y actitudes básicos a los mandos directivos y superiores sobre la familia de NC 18000: 2007 y las distintas normas y decretos de SST vigentes en la organización
- A los mandos directivos de cada organización se les evaluará por el grado de acciones realizadas para gestionar e impulsar el desarrollo de la seguridad y salud en el trabajo de la empresa y por el grado de incidencia que éstas hayan tenido en el desempeño organizacional
- Evaluar el comportamiento y cumplimiento con las normas de seguridad que rigen la labor que efectúa el personal en su puesto de trabajo específicamente a los obreros
- Existencia de los criterios antes mencionados en el procedimiento de evaluación de cada trabajador
- Se debe tener elaborado los perfiles de competencias con el fin de detectar los problemas que inciden negativamente en los comportamientos de los trabajadores con respecto a SST y así poder tomar las acciones pertinentes (capacitación principalmente) que permitan el mejoramiento del trabajador
- Se debe tener identificadas en las matrices de competencias los requerimientos en materia de SST.

### **Estimulación moral y material**

- En las direcciones y esferas a las que está dirigida la estimulación deberá contener un requisito relacionado con el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo
- Conformará una penalización en el reglamento del sistema de pago la ocurrencia de acto inseguro, incidentes y accidentes de trabajo que atenten contra el desempeño de la organización
- Existencia de un requisito de estimulación que tenga que ver con el cumplimiento de medidas de seguridad en su puesto de trabajo específicamente para los obreros
- Existencia de un estímulo moral a todos aquellos obreros que cumplan con las normas de seguridad y mantengan una conducta segura en su puesto de trabajo.

### **Comunicación institucional**



- Existencia de una correcta divulgación por todas las áreas de la organización la política de seguridad de la empresa
- Existencia de un mecanismo de divulgación donde el especialista de seguridad y salud en el trabajo de la empresa mantenga informados y actualizados a todo el personal específicamente lo referido al ámbito legal que rige la SST siempre que sea necesario para la organización
- Contar con servicio a usuarios que les brinde a los clientes información sobre medidas de seguridad a seguir para la correcta manipulación o aceptación de los productos que se realizan o servicios que se prestan
- Los trabajadores de cada organización deben ser involucrados en el desarrollo y revisión de la política y procedimientos para la gestión de la prevención de los riesgos, ser consultados cuando exista alguna variante que afecte la seguridad y la salud en un lugar de trabajo y estar representados en asuntos relacionados con la seguridad y salud en general en la empresa.
- La SST debe ser un tema muy tratado en conversaciones, reuniones y mítines realizados en la organización demostrando el liderazgo de los directivos
- Establecerán mecanismos que permita evaluar si la política se encuentra implantada y si corresponde con las características de la organización, donde intervengan los obreros como principal ejecutor.

### **Autocontrol**

- Verificar si dentro de la política del autocontrol en el SGICH existen planificaciones relacionadas con inspecciones, auditorias, etc., en materia de SST, que sean ejecutada por cada uno de los grupos de interés
- Inspeccionar periódicamente cada uno de los procesos y puestos de trabajo asociados para lograr identificar las situaciones de peligros que puedan afectar a los mismos en la interacción con los individuos, reforzando de esta forma la acción preventiva
- La existencia de un procedimiento que permita auditar y diagnosticar el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo (SGSST) de la empresa, declarado en el manual de gestión de SST, e incorporado al SGICH

- Cada organización deberá controlar la utilización de los medios de protección individual principalmente a los obreros lo que es un elemento determinante en la prevención de accidentes e incidentes
- Presencia del especialista de seguridad y salud en el trabajo de la organización en el comité de control multidisciplinario
- Evaluar la capacidad de solución ante problemas y deficiencias que se detecten en el SGSST
- Deben existir mecanismos que permitan evaluar el seguimiento de las medidas adoptadas por el SGSST, su cumplimiento e impacto
- Verificar y evaluar si el proceso de selección para puestos riesgosos es llevado a cabo
- Verificar y evaluar si el SGICH en general mantiene elementos relacionados con la SST.

### **Competencia laboral**

Teniendo en cuenta que las competencias laborales se consideran el factor de excelencia dentro del SGICH, que todos los restantes módulos del sistema giran a su alrededor, se considerará como su análisis, para esta investigación, todo el comportamiento y la integración con el SGSST de los módulos antes mencionados específicamente en selección e integración, formación y desarrollo y evaluación del desempeño dado a que ellos darán a reflejar el desempeño de las competencias laborales basados en la prevención de accidentes e incidentes. Además la NC 702: 2009 seguridad y salud en el trabajo formación de los trabajadores, refiere como competencia en seguridad y salud en el trabajo como conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, comportamiento, motivaciones, características personales y valores basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño favorable, seguro, sano, eficiente del trabajador y de la organización, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicio. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles en materia de prevención de riesgos laborales y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización.

Con el objetivo de medir el comportamiento del SGSST y el nivel de integración al SGICH, la comisión de expertos determinó el siguiente paso metodológico para su evaluación:

1. Primeramente después de haber identificado cada criterio, se procederá a obtener la suma de cada uno de ellos.
2. Estableciendo una escala total de 100 puntos se dividirá esta totalidad entre la cantidad de criterios identificados con el objetivo de establecer el mismo grado de importancia

para cada uno de los criterios (se identificará este valor a partir de este momento como la variable A)

3. A medida que se vayan evaluando cada criterio, según A, se realizará una sumatoria de cada uno de los valores para obtener una puntuación final.
4. Obtenida la puntuación final, con el objetivo de medir el comportamiento del SGSST y el nivel de integración al SGICH se estableció una escala:
  - Cuando la puntuación final se encuentra entre 0 – 60 puntos el comportamiento de la organización es que la misma no tiene implantado el SGSST y la integración al SGICH es evaluada de mal
  - Cuando la puntuación final se encuentra entre 60 – 75 puntos el comportamiento de la organización es que en la misma presenta algunos elementos implantados del SGSST (pobre) y la integración al SGICH es evaluada de regular
  - Cuando la puntuación final se encuentra entre 75 – 95 puntos el comportamiento de la organización es que en la misma tiene implantado el SGSST, aunque presenta algunos elementos (considerados pocos significativos, aunque deben tener igual relevancia) que no tienen correspondencia con los requerimientos según la NC 18001 del 2007 y la integración al SGICH es evaluada de bien
  - Cuando la puntuación final se encuentra entre 95 – 100 puntos el comportamiento de la organización es que en la misma tiene implantado el SGSST con algunas recomendaciones y la integración al SGICH es evaluada de excelente.

Después de conocer a manera general el comportamiento del SGSST y el nivel de integración al SGICH en la organización se procederá a determinar el orden de prioridad de los módulos que más influyen negativamente en el resultado obtenido anteriormente. Para ello se determinarán los siguientes pasos:

1. Para cada uno de los módulos se buscará el valor total de la sumatoria de A
2. Se determinará el total de la evaluación de cada criterio para cada módulo
3. Se dividirá el total de la evaluación de cada criterio para cada módulo entre el valor total de la sumatoria de A y se multiplicará por 100 para obtener los valores en por ciento

Obtenidos los valores en por ciento para cada uno de los módulos se podrá realizar el orden de prioridad siguiendo estos valores, así se conocerán en qué medida afecta cada módulo al SGICH para un mejor entendimiento.

### **2.3 Etapa III: Revisión documental**

En este paso se procede a la revisión de todas las evidencias documentales que tiene la entidad en cuanto al objeto de estudio, las mismas pueden ser los resultados que poseen de otras investigaciones o diagnósticos realizados respecto al sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo (SGSST) en la organización, así como al sistema de gestión integrado del capital humano (SGICH).

### **Paso 1: Vigencia**

En el presente paso se procederá a la búsqueda de todos los documentos existentes en la empresa en cuanto a los sistemas.

Organización del trabajo: para ello se buscará la existencia o no de toda la documentación en cuanto a:

- Métodos de trabajo
- Normas y decretos que rigen la organización del trabajo en la organización
- Técnicas y herramientas utilizadas para medir y normar el trabajo
- Programa de realización de estudio de trabajo
- Profesiogramas
- Diagramas de procesos y puestos de trabajo
- Plantillas de cargos aprobados
- Cálculos de plantillas realizados con anterioridad
- Medios y herramientas que se utilizan.

Selección e Integración: en este caso se revisará la existencia de:

- Registro de personal
- Política de empleo del país
- Norma, resoluciones y decretos que rigen este proceso en la empresa
- Procedimiento documentado para la selección del personal
- Métodos y técnicas que se utilizan en el proceso de selección
- Comité de ingreso de la organización
- Programa de acogida
- Expedientes laborales
- Modelos de aceptación
- Actas de bienvenidas
- Exámenes médicos.

Formación y Desarrollo: en este proceso se buscará toda la documentación relacionada con el tema haciendo énfasis en documentos como:

- Procedimiento para la determinación de las necesidades de capacitación haciendo énfasis en las necesidades sobre seguridad y salud en el trabajo
- Procedimiento documentado para la planificación, ejecución y control de la capacitación y desarrollo del capital humano
- Planes individuales y colectivos de capacitación
- Planificación del presupuesto para desarrollar las actividades de capacitación
- Indicadores que midan el impacto de las capacitaciones
- Categorías de aprendizaje
- Eventos
- Cursos.

Estimulación moral y material a los trabajadores: se recopilará toda la información en cuanto a:

- Sistemas salarial aplicado en la empresa
- Reconocimientos
- Estimulación
- Pago por resultados
- Programas de estimulación moral
- Reglamento del sistema de pago
- Plan de estimulación moral.

Evaluación del desempeño: en este aspecto al igual que en los otros se buscarán criterios como:

- Responsable
- Procedimientos individuales y colectivos para medir la evaluación del desempeño
- Indicadores establecidos
- Recomendaciones.

Comunicación Institucional: se buscará toda la información sobre divulgación de los objetivos de la empresa, si existe o no una comunicación entre subordinados y superiores específicamente en:

- Relaciones interpersonales en todos los cuadros de mando
- Medios de comunicación, divulgación e información existentes
- Estrategias de comunicación

- Plan de actividades de comunicación.

Autocontrol: en este caso se buscarán documentos como:

- Comité de control multidisciplinario
- Procedimientos de autocontrol
- Programa de autocontrol del SGICH
- Programas de control interno
- Áreas y responsables del control interno
- Listas de chequeo
- Planes de prevención
- Resoluciones vigentes para el control interno.

Seguridad y Salud en el Trabajo: este aspecto es el fundamental, se buscará todos los documentos relacionados con la certificación de la familia de NC 18000: 2007, así como la relación de ésta con cada uno de los procesos anteriores. Para ser más específicos se buscaran aspectos como:

- Política de SST
- Estructura para atender la actividad de seguridad
- Responsabilidades y funciones para directivos, jefes directos y trabajadores
- Los indicadores de la accidentalidad
- Registros sobre el estado de los riesgos existentes en la actualidad
- El control de las inspecciones de seguridad
- Registros de investigación de accidentes e incidentes
- Listados de equipos de protección personal
- Requisitos de seguridad en la preparación, desarrollo y control de la actividad productiva o de servicio
- Existencia de la definición de los procesos presentes en la organización y de los manuales de procedimientos
- Existencia de registros de los recursos destinados a la SST
- Procedimiento para la selección del personal para puestos riesgosos
- Requisitos legales aplicables a la organización
- Actuación en caso de emergencias
- Quejas o sugerencias en materia de SST
- Actas de los consejos de dirección relacionados con la SST

- Registros de los peligros existentes por cada una de las actividades que se acoten en la organización
- Registros de las medidas tomadas para el mejoramiento del SGSST
- Registros y expedientes del cumplimiento de las medidas tomadas para el mejoramiento del SGSST.

Competencia Laboral: en este aspecto se recopilará toda la información existente en la organización en cuanto al tema, se buscarán todos aquellos documentos que relacionen de una forma u otra los siguientes elementos:

- Comité de competencia
- Procedimiento de certificación y validación de las competencias para cada uno de los cargos
- Matrices de competencias
- Perfil de competencia.

### **Paso 2: Medios y recursos**

En el presente paso se revisarán documentos que evidencien cómo se lleva a cabo el uso de los recursos destinados al sistema de gestión integrado del capital humano (SGICH) y al sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo (SGSST) profundizando en este último elemento. Los recursos asignados para la atención de la seguridad deben estar claramente definidos y debe existir un control riguroso en este sentido. Se deberá evaluar si son suficientes o no, en dependencia de las necesidades reales recogidos en registros o algún otro documento. El área económica de cada organización debe destinar ciertos recursos monetarios para asignarlos en el funcionamiento de ambos sistemas, resulta importante que esto se documente, pues debe quedar plasmado este tipo de gasto. Se podrá medir la utilización de este presupuesto para verificar si se está cumpliendo con lo establecido para cada sistema de la siguiente forma:

$Ut = (PRU / PA) * 100$ , donde:

Ut: utilización

PRU: presupuesto real utilizado por el sistema

PA: presupuesto asignado para el sistema

Cada empresa deberá contar con una documentación que muestre cada uno de los medios y recursos distribuidos por cada área (en esto se incluyen los medios de protección individual) la cual se analizará y debe ser verificado por la dirección de la empresa. Además se revisará

también toda la documentación de todos los activos fijos de la empresa para conocer su estado y funcionamiento, así contribuirá al análisis de la repercusión de ellos en las condiciones seguras de los trabajadores. Por su parte la asignación de recursos humanos para efectuar todas las tareas de este sistema debe estar documentada la cual también se revisará producto a que todas las responsabilidades de la empresa para el buen desempeño del sistema tienen que estar definidas.

Se buscarán además documentos que testifiquen la existencia de aspectos como:

- Asignación de recursos para la capacitación del personal haciendo énfasis en la capacitación en materia de seguridad
- Asignación de recursos para medir el desempeño
- Asignación de recursos para el autocontrol
- Asignación de recursos para mantener una buena comunicación entre la empresa
- Asignación de recursos para estimular a los trabajadores
- Asignación de recursos para el desempeño del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo (SGSST).

Así como todas las normativas, leyes, decretos existentes y vigentes en la empresa que guarden relación con todos los aspectos antes mencionados.

En fin, se realizará una profunda revisión de todos los documentos antes mencionados para próximamente procesarlos.

### **Paso 3: Estructura organizativa actual para el desarrollo de actividades**

En el presente paso se procederá a revisar cómo y de qué forma opera la empresa para cumplir con sus responsabilidades con respecto al sistema de gestión integrado del capital humano y al sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo. De cada una de las actividades realizadas o planificadas a realizar por parte de la empresa para efectuar los requerimientos de las NC 3001: 2007 y 18001: 2007 se recopilará su forma operante.

### **Paso 4: Valoración de la revisión documental**

En este paso se realizará una pequeña valoración sobre los documentos obtenidos en la organización, la existencia de estos darán una utilidad para la posterior etapa. Se analizará la repercusión que trae para la gestión de seguridad y salud en el trabajo la inexistencia de cualquiera de ellos.

## **2.4 Etapa IV: Desarrollo del diagnóstico**



Como etapa posterior a la revisión documental en la presente se procederá al diagnóstico de toda la información recogida por la comisión, toda esta información será analizada detalladamente y verificada de modo que muestre una debida coherencia entre la documentación y lo real existente en la organización.

La verificación se realizará a través de técnicas muy usadas como son: entrevistas, encuestas y observación directa por parte del equipo. Estas técnicas podrán mostrar la verdadera situación de la institución en los términos objeto de estudio, una correcta utilización de ellas conllevarán a un estudio profundo y lo más cercano posible a la realidad. Además no estarán dirigidas específicamente a un solo factor ocupacional, estarán encaminadas a todo el personal de la organización.

### **Paso 1: Caracterización de la organización**

Para la realización de este paso primeramente se caracterizará la organización de forma breve, se detectarán todas las irregularidades que permitirán obtener una percepción del estado actual de la empresa y su relación con el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo.

Breve caracterización de la organización objeto de estudio:

- Ubicación
- Misión y visión
- Objetivos estratégicos
- Objeto social
- Política general de la empresa
- Estructura organizativa
- Situación económica.

Breve caracterización de la composición de la fuerza laboral:

<b>Aspecto a caracterizar</b>	<b>Técnica a utilizar</b>
Plantilla cubierta	Cumplimiento = $\frac{\text{Plantilla Cubierta}}{\text{Plantilla Ocupada}} * 100$
Sexo	% Homb / Muj = $\frac{\text{Cant Total de Homb/Muj}}{\text{Plantilla Total}} * 100$
Edad	Gráfico de barras

Nivel de escolaridad	% Pers por nivel x = $\frac{\text{Cant Nivel Escolar } x}{\text{Plantilla Total}} * 100$
Antigüedad	Gráfico de barras
Ausentismo	Gráfico de barras relacionado con periodos anteriores
Accidentalidad	Gráfico de barras relacionado con periodos anteriores
Categoría Ocupacional	% personal x categ X = $\frac{\text{Total pers } \times \text{ categ X}}{\text{Total de plantilla}} * 100$
Incidencia	Gráfico de barras relacionado con periodos anteriores

Además también se tomará de la institución la variable técnico-organizativa:

- Clientes
- Proveedores
- Materiales
- Medios de trabajo.

De modo que permita junto a la caracterización de la fuerza de trabajo identificar los síntomas existentes en la institución que repercute en su buen desempeño.

### **Paso 2: Valoración de la caracterización**

En el presente paso se realizará una valoración de forma general de la empresa, analizando cada uno de los aspectos caracterizados. Se analizará la repercusión de la seguridad y salud en el trabajo en cada uno de ellos y se detectarán cada uno de los síntomas de los que padece la empresa objeto de estudio.

### **Paso 3: Análisis de la integración y comportamiento de la SST respecto a los módulos que componen el SGICH**

En el presente paso se procederá al análisis de todos los módulos que componen el sistema de gestión integrado del capital Humano (SGICH) y la integración al sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo (SGSST) por lo que se realizará de forma independiente para la obtención de resultados específicos.

La **organización del trabajo** con la ayuda de la documentación se podrá diagnosticar elementos importantes producto a que cada organización deberá tener en cuenta las

condiciones ergonómicas, enfermedades que padecen los trabajadores, condiciones higiénicas-sanitarias, situaciones peligrosas y valoración del riesgo expuesto cuando se esté realizando algún estudio del trabajo.

La organización tendrá en cuenta el estado físico y mental de cada trabajador en el proceso de determinación de la carga de trabajo para así tener mejor correspondencia con su trabajo.

Se debe tener contemplado el establecimiento y seguimiento de procedimientos para el diseño del lugar de trabajo, procesos, instalaciones, maquinarias, procedimientos operativos y organización del trabajo, incluyendo su adaptación a las capacidades humanas (ergonomía) para eliminar o disminuir los riesgos en su fuente.

En los procesos de mantenimiento se debe tener presente, que se ejecuten de forma segura sin que pueda ocasionar daño al trabajador que se encuentre realizándolo; para esto debe existir un procedimiento para su ejecución.

En las instrucciones de trabajo, métodos y profesiogramas deben aparecer registradas las normas de seguridad, las condiciones ergonómicas a las que se expone el trabajador, así como su clasificación según la peligrosidad y el nivel de afectación de las mismas a la salud del hombre.

La organización llevará un análisis de situaciones peligrosas, riesgos laborales, condiciones higiénicas-sanitarias, manipulación de los medios de trabajo a la hora del proceso de diseño de cargos y puestos de trabajo; lo que contribuirá a un desempeño eficiente en la organización del trabajo y a disminuir el número de incidentes de cualquier institución.

Específicamente en este aspecto, la observación directa en el transcurso del tiempo de la investigación, es una técnica que resulta fundamental; pues evaluar la integración y el comportamiento de la seguridad y salud en el trabajo resulta un poco difícil además se realizará una encuesta a los trabajadores, (**Anexo 3**) específicamente a los obreros para diagnosticar de manera general si la organización de trabajo es un aspecto en el cual se tiene en cuenta a la hora de gestionar la seguridad y salud en la empresa y de qué forma se realiza.

Para el análisis de la **selección e integración** de los trabajadores en la empresa se verificará de forma estricta, pues este resulta un factor determinante para mantener una buena gestión del recurso humano específicamente en la seguridad y salud en el trabajo.

Tener en cuenta el estado físico del candidato a seleccionar es un factor evidente para este proceso, específicamente para la selección de los obreros para ello cada organización deberá realizar exámenes médicos de agilidad motora, visión, audición y de psicología de acuerdo con

la plaza que se oferte además todos estos resultados se unirán junto a enfermedades, padecimientos en la ficha o carnet de salud que cada trabajador tendrá en su empresa.

La selección es un proceso estricto en cualquier empresa y precisamente tener conocimientos sobre seguridad y salud en el trabajo para los directivos y mandos intermedios será un requisito a tener en cuenta para la proyección de planes futuros para ello se deberá incluir este requisito para este tipo de selección.

Cada organización deberá tener presente la debida información necesaria sobre las normas de seguridad y salud en el trabajo que deben seguir los seleccionados en el programa de acogida con el fin de evitar accidentes e incidentes.

Es importante destacar que en el período de prueba de los candidatos se les evaluará las habilidades de manipulación de los medios de protección individual en caso que sea necesario partiendo del perfil de trabajo.

Para ello se realizará una entrevista (**Anexo 4**) al especialista que realiza esta función de modo que se verifique lo anteriormente expuesto. También se realizará una encuesta a los trabajadores (**Anexo 5**) que evidencien si se tomó en cuenta o no la seguridad y salud en el trabajo de manera general cuando éstos fueron seleccionados e integrados a la empresa.

En cuanto a la **capacitación y desarrollo** realizada por la empresa primeramente se buscará toda la información existente en cuanto a la seguridad ya que esta resulta también un elemento muy importante en las empresas cubanas porque precisamente cuando se capacita a los trabajadores es pobre el aspecto de la seguridad, lo que provoca que se manifiesten consecuencias en ellos.

Se revisarán y se registrarán los planes de capacitaciones efectuados y a efectuar para así verificar si se capacita de forma sistemática al personal que se encuentre en los mandos directivos y medio superior en materia de las normas de SST y su gestión, además sobre los riesgos a los cuales están expuestos para los diferentes tipos de mandos y qué deben hacer para evitarlos.

Para el proceso de implantación y funcionamiento de los requerimientos de la norma 18001 del 2007 se deberá tener definido los elementos relativos a las necesidades en materia de formación de cada trabajador de la empresa.

El conocimiento de las normas de seguridad de cada puesto de trabajo, de las condiciones inseguras a que están expuestos los trabajadores y las posibles enfermedades que podrán

presentar a corto o largo plazo resulta clave en la preparación del trabajador por lo que la organización tendrá en cuenta este elemento en el proceso de formación.

Cada organización debe poseer los registros donde se evidencien la justificación que propicie la necesidad de capacitación a los trabajadores sobre SST, principalmente derivada de la evaluación del desempeño.

Toda organización deberá plasmar, es decir, evidenciar el impacto de la capacitación en materia de SST dentro de la organización así como las evaluaciones de las formas y métodos de capacitación en cada grupo de interés.

Se realizará una encuesta (**Anexo 6**) que testifique lo antes mencionado en la organización.

La **estimulación moral y material** a los trabajadores es un factor importante a analizar, la compensación por mantener una conducta segura dentro y fuera de la organización es fundamental en el desempeño de cada trabajador en la empresa, por lo que se verificará todo el sistema de estimulación de la empresa, ya sea material o moral en caso de que exista.

Con la ayuda de la documentación y la observación directa efectuada en todo el transcurso del diagnóstico se buscará de alguna forma la presencia de un requisito de la SST en las direcciones y esferas a las que está dirigida la estimulación. Resulta importante encontrar un requisito de estimulación que tenga que ver con el cumplimiento de medidas de seguridad en su puesto de trabajo, específicamente en los obreros, al igual que un sistema de estimulación moral a todos aquellos obreros principalmente por mantener una conducta segura en su puesto. Cada organización contendrá en su sistema de pago o estimulación una penalización de acto inseguro, incidentes y accidentes de trabajo que atenten en contra del desempeño de la organización evitando así mantener su desempeño productivo.

Para encontrar la contribución y la integración del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo dentro de este tema se realizará además una entrevista al responsable de la estimulación en la empresa (**Anexo 7**). Dicha entrevista estará encaminada a conocer de qué forma o si existe o no algún tipo de estimulación a los trabajadores. Además se realizará una encuesta (**Anexo 8**) para medir el grado de realidad en los datos recogidos y para conocer un criterio general de los trabajadores para así poder tomar medidas al respecto.

La **evaluación del desempeño** es un aspecto similar a la estimulación. Cuando se evalúa el desempeño de cada trabajador en la empresa es muy importante tocar el tema de la seguridad pues resulta clave que el trabajador, específicamente mandos directivos y superiores, conozca que se le está evaluando por tomar en cuenta conocimientos y actitudes

básicos sobre la familia de NC 18000: 2007 y las distintas normas y decretos de SST vigentes en la organización. Además se les evaluará por el grado de acciones realizadas para gestionar la seguridad y salud en el trabajo de la empresa y por el grado de incidencia que éstas hayan tenido en el desempeño organizacional.

También cada organización evaluará a sus obreros por el comportamiento y cumplimiento con las normas de seguridad que rigen la labor que efectúa el personal en su puesto de trabajo aspectos que estarán en el procedimiento de evaluación del desempeño de cada trabajador para que éstos lo conozcan.

La organización se apoyará en la gestión por competencia para evaluar al trabajador, tanto es así que ésta debe poseer elaborado los perfiles de competencias con el fin de detectar los problemas que inciden negativamente en los comportamientos de los trabajadores presentando dificultades con la SST y así poder tomar las acciones pertinentes (capacitación principalmente) que permitan el mejoramiento del trabajador, por lo que debe tener identificadas, en las matrices de competencias, todos los elementos relacionados con SST.

Se realizará una encuesta (**Anexo 9**) para conocer la opinión de los trabajadores de la empresa en cuanto al tema y una entrevista (**Anexo 10**) al responsable de la evaluación de todos los trabajadores para así poder tomar soluciones correspondientes.

Por un lado la **comunicación institucional** es un aspecto a desarrollar por las empresas cubanas actuales, tener una correcta comunicación principalmente entre los directivos y los obreros es fundamental en el desarrollo organizacional.

El especialista de seguridad y salud en el trabajo de la empresa debe contar con un mecanismo de comunicación para mantener informados a todo el personal y permita evaluar si la política se encuentra implantada y si corresponde con las características de la organización, donde intervengan los obreros como principal ejecutor.

Toda organización deberá contar con servicio a usuarios que les brinde información sobre seguridad de los productos, pasos que se deben llevar a la hora de manipulación o aceptación de un producto o servicio para mantener una conducta segura lo que traerá como consecuencia la satisfacción de los clientes.

La organización conformará mecanismos de comunicación como conversaciones, reuniones y mítines que represente una estrategia de divulgación para todos los medios específicamente para la SST.

La organización debe establecer y mantener procedimientos para asegurar que los trabajadores en cada función y nivel pertinente, tomen conciencia de:

- La importancia de lograr la conformidad con la política y los procedimientos de SST y con los requisitos del SGSST
- Las consecuencias reales o potenciales de sus actividades de trabajo para la SST y los beneficios que representa seguridad y salud en el trabajo en el mejoramiento del desempeño personal
- Sus funciones y responsabilidades para lograr la conformidad con la política y los procedimientos de SST y con los requisitos del sistema de gestión de SST, incluyendo los requisitos de preparación y respuesta ante emergencias
- Las consecuencias potenciales en caso de desviarse de los procedimientos de operación establecidos.

Deben existir en la empresa mecanismos para comunicar y evaluar aspectos relativos a la política de seguridad de la empresa, gestión y actuaciones en materia de seguridad y salud en el trabajo, así como definir los mecanismos de consulta a los trabajadores y sus representantes. Se destaca la importancia de los trabajadores en materia de prevención de riesgos.

Los trabajadores de cada organización deben:

- Ser involucrados en el desarrollo y revisión de la política así como en los procedimientos para la gestión de la prevención de los riesgos
- Ser consultados cuando exista alguna variante que afecte la seguridad y la salud en un lugar de trabajo
- Estar representados en asuntos relacionados con la SST.

Por este motivo se aplicará una encuesta (**Anexo 11**) en la cual los obreros podrán expresar sus criterios y en este caso de existir una correcta comunicación si es frecuente en estos temas la seguridad y salud en el trabajo. También se verificarán los documentos existentes y se analizarán la correspondencia y la integración con el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo. Además en el tiempo en que se desarrolle el diagnóstico la comisión tendrá la obligación de comprobar con la observación directa si existe una buena comunicación en la empresa.

Para el **autocontrol** las empresas cubanas deberán trazarse mecanismos, los cuales son muy variables de acuerdo con su objeto de trabajo.

La organización evaluará la capacidad de solución ante los problemas y deficiencias que se detecten en el SGSST.

El comité de control multidisciplinario de cada organización tiene que estar integrado por el especialista de seguridad y salud en el trabajo pues este, además de controlar la selección de trabajadores para puestos riesgosos, elaborará un procedimiento que controle el SGSST de su empresa, además establecerá un plan de auditorías para controlar la utilización de los medios de protección individual lo cual representa un factor determinante en la prevención de accidentes e incidentes.

La política de seguridad de cada organización incluye ser revisada periódicamente para asegurar que siga siendo pertinente y apropiada para la organización.

La organización debe establecer y mantener procedimientos para controlar todos los documentos y datos requeridos por la NC 18001: 2007, para asegurar que:

- Puedan ser localizados
- Sean examinados periódicamente, revisados cuando sea necesario y sean aprobados en su adecuación por personal autorizado
- En todos los lugares donde se efectúen operaciones fundamentales para que el sistema de gestión de SST funcione con eficacia, deben estar los datos pertinentes y debe haber versiones vigentes de los documentos
- Los documentos y los datos obsoletos se retirarán rápidamente de todos los puntos de distribución y uso, a menos que exista una alternativa que garantice que no se haga uso inadecuado de los mismos
- Los documentos y los datos que se conservan archivados con propósitos legales o para preservar los conocimientos o ambas cosas, estén identificados adecuadamente.

La identificación y utilización de los medios de protección deben aparecer registradas y controladas, además se debe contar con un registro del plan de revisión y mantenimiento de los equipos de protección así como el control de los mismos.

Se debe establecer sistematicidad para el control y vigilancia de las condiciones de higiene industrial en los lugares de trabajo, situaciones peligrosas en cada puesto de trabajo, condiciones ergonómicas y el estado de salud de los trabajadores. Este control también forma parte del programa evaluaciones de medidas y seguimiento adoptadas por el SGSST, su cumplimiento e impacto.



Se deben establecer períodos de evaluación del SGSST mediante auditorías, ya sean internas o externas, que determinarán si el sistema es conforme con los requisitos establecidos.

La organización verificará y evaluará si el SGICH en general mantiene elementos relacionados con la SST, además si el proceso de selección para puestos riesgosos es llevado a cabo.

Por esta razón se realizará un análisis detallado de todos estos elementos, así como una entrevista al responsable del control interno en la empresa (**Anexo 12**) y una encuesta a los trabajadores, (**Anexo 13**) las cuales demostrarán la verdadera existencia del tema interesado en el proceso.

NOTA: en el proceso de aplicación de las encuestas la comisión tendrá en cuenta el porcentaje de aceptación de las preguntas para emitir un criterio.

#### **Paso 4: Construcción de la matriz DAFO**

Después de haber hecho un estudio profundo en el desarrollo del diagnóstico se procederá a la utilización de una matriz DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) como técnica de proyección estratégica para caracterizar el medio interior (MEFI) y exterior (MEFE) en que se desarrolla el sistema para conocer en qué medida puede acometer su misión.

- Revela la brecha entre la situación actual y los propósitos de la organización
- Es una evaluación de la organización, de su contexto general y específico
- Determina y jerarquiza aspectos favorables y desfavorables.

Es una técnica para identificar problemas y dar una solución estratégica general, es la precisión de los factores de actuación a los cuales se llega identificando las fuerzas favorables y desfavorables con que tendrá que enfrentarse la organización en los próximos tiempos, tanto internos como externos a la organización.

Mediante el trabajo en grupo, se definirán las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la entidad objeto de estudio.

**Debilidades:** son los factores propios de la organización que constituyen aspectos débiles, limitaciones subjetivas u objetivas que es necesario superar para lograr mayores niveles de eficiencia y que en definitiva la organización debe luchar al máximo por convertir estos elementos débiles en fortalezas.

**Fortalezas:** son los factores propios de la organización que constituyen puntos fuertes, capacidades, recursos, posiciones alcanzadas, ventajas competitivas internas en las cuales nos apoyamos para trabajar en el cumplimiento de la misión.

**Amenazas:** son los factores del entorno sobre los cuales no se puede pretender impedir ni provocarlos, pero que si ocurren pueden afectar el funcionamiento del sistema y dificultar o impedir el cumplimiento de la misión.

**Oportunidades:** son los factores que se manifiestan en el entorno sin que sea posible influir sobre su ocurrencia o no, pero que representan ventajas para la organización que posibilite aprovecharlas convenientemente si se actúa en esa dirección.

El resultado en ambas matrices será siempre un valor que podría ser mayor, igual o menor a 250 puntos.

En el caso de la matriz de factores internos si el resultado obtenido es mayor que 250 puntos se dice que predominan las fortalezas sobre las debilidades y por el contrario, si es menor de 250 puntos, predominan las debilidades.

En la matriz de factores externos si el resultado ponderado es mayor que 250 puntos predominan las oportunidades y si es menor que este valor predominan las amenazas.

La combinación de ambas matrices dará uno de los siguientes resultados:

- Empresa con grandes debilidades y amenazada
- Empresa con grandes debilidades y con oportunidades
- Empresa con fortalezas y amenazada
- Empresa con fortalezas y oportunidades.

### **Paso 5: Comparación con el estado deseado y determinación del problema estratégico general**

En el presente paso una vez obtenido los resultados del diagnóstico y los de la matriz DAFO se procederá a comparar con el estado deseado estos resultados. Para ello se realizará cada una de las actividades mencionadas en la etapa de la definición del estado deseado para así definir el grado de comportamiento y la integración del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo (SGSST) en el sistema de gestión integrado del capital humano (SGICH) de la empresa objeto de estudio y se determinará el problema estratégico general.

#### **2.5 Etapa V: Soluciones estratégicas**

Primeramente después de tener los resultados de la matriz DAFO, es decir, tener definidas todas las amenazas y debilidades de la organización y tener el resultado del estado deseado y conocer en qué estado se encuentra la integración y el comportamiento del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo (SGSST) en el sistema de gestión integrado del capital

humano (SGICH), se podrán definir las soluciones estratégicas, objetivos y plan de acción, este último siguiendo el orden de prioridad encontrado en el último paso de la etapa anterior.

### **Paso 1: Seguimiento y control de las estrategias de solución**

En este paso al cabo de un período determinado después de haberse implantado y ejecutado las estrategias de solución, se deberá medir su impacto y en caso de no cumplir según lo definido en el estado deseado, se procederá a la aplicación del procedimiento propuesto a partir de la definición del estado deseado hasta la etapa 5, por lo que responde a un proceso de mejora mediante la retroalimentación del sistema.

### **2.6 Etapa VI: Presentación del informe**

Después de haber tomado todas las debidas soluciones estratégicas, en la presente etapa se procederá a la presentación de un informe el cual se realizará por la comisión seleccionada para el diagnóstico. En dicho informe se tendrán en cuenta todos los elementos diagnosticados que afecten el desempeño de la organización. Quedarán definidas todas las etapas del procedimiento tanto la explicación como su aplicación, así como las soluciones estratégicas.

## **CAPÍTULO 3: APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO**

### **Etapas I: Involucramiento y compromiso**

En esta etapa se trata de asegurar la realización de todo el proceso del diagnóstico, con la colaboración de todos, comenzando por la alta dirección, los mandos intermedios y todos los trabajadores implicados, para de esta forma atenuar la resistencia al cambio que todo proceso de evaluación trae aparejado. También se procura conocer todo el entorno interno y externo de la organización para lograr un buen entendimiento de los resultados obtenidos.

#### **Paso 1: Reunión de apertura**

Se efectuó la reunión donde se les comunicó a todos los trabajadores de la organización la importancia del por qué es necesario realizar la investigación, donde la dirección y mandos intermedios se comprometieron con la elaboración del proceso, donde se definió como objetivo diagnosticar el comportamiento de la SST dentro del SGICH. De los resultados del diagnóstico se tomarán medidas para mejorar el desempeño del Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano. Los trabajadores dieron su compromiso de brindar el máximo aporte y colaboración, mostrando gran interés por las propuestas y su disposición con el objetivo de rendir las informaciones lo más cercano posible a la realidad en que la organización se encuentra en esta materia. Además se presentó un cronograma de trabajo y las actividades a realizar con el objetivo de que cada persona involucrada en el mismo conozca las afectaciones que tendrá a lo largo del diagnóstico con el propósito de no alterar el orden de la investigación.

#### **Paso 2: Seleccionar el personal que llevará a cabo el diagnóstico**

Se procedió a la selección de la comisión que llevará a cabo el diagnóstico, el cual está constituido por especialistas en la materia, dicha comisión fue conformada con un personal capacitado, con experiencia laboral, por sus amplios conocimientos en la materia y por su liderazgo en la organización, los cuales fueron escogidos de manera específica para tener participación de todos los niveles de dicha organización. De este modo el equipo fue aprobado por la máxima dirección de la empresa y se muestra a continuación:

- Eugenio Pérez Calero-----Jefe de Capital Humano
- Noemis Nuyra Ricardo-----Especialista en Gestión de Recursos Humanos
- Idelisa Lucas Mulet-----Técnico en Gestión de Recursos Humanos
- Carlos Betancourt Tamayo -----Estudiante de 5to año de Ingeniería Industrial

### **Paso 3: Capacitar al personal que llevará a cabo el diagnóstico**

Luego de haber seleccionado la comisión que llevará a cabo el proceso de diagnóstico, se capacitó en relación con la familia de norma cubanas (NC) 3000: 2007, la familia de NC 18000: 2007 así como todo el aparato legislativo que rige el funcionamiento de estos procesos derivados de las actividades de gestión integrada del capital humano y del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo, además de dar a conocer el procedimiento y tomar en cuenta sus criterios.

Teniendo definido el cronograma de realización del diagnóstico, se les comunicó las responsabilidades, tareas y objetivos específicos a cumplir a cada miembro del equipo.

#### **Etapa II: Definición del Estado deseado**

Se realizó una reunión con el equipo de trabajo en la cual se analizó detalladamente el estado deseado planteado, donde los miembros quedaron satisfechos con el mismo, dando su total colaboración, contribución y apoyo a la realización del diagnóstico, quedando listos para la ejecución del mismo.

#### **Etapa III: Revisión Documental**

Se procedió a la revisión de todas las evidencias documentales, investigaciones y diagnósticos que posee la entidad en cuanto al Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo y al Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano, basándose principalmente en la revisión de los antecedentes, información actual y estudios antes realizados.

#### **Paso 1: Vigencia**

##### **Organización del trabajo:**

En la investigación de los documentos, se halló que definían claramente los métodos de trabajo; se encontraron todos los profesiogramas actualizados, definidos y organizados por áreas de resultados claves. También existen estudios realizados de los métodos de trabajo, medios y herramientas que se utilizan, así como estudios de tiempo (cálculos de plantillas). También se consultaron las normas y decretos que establecen la organización del trabajo, por las cuales se rigen para un buen desarrollo del mismo.

##### **Selección e Integración**

En este proceso se consideran los documentos siguientes: la Ley 49 y la Resolución No. 8/05. Existe buena organización y estricto cumplimiento con lo establecido en este aspecto, los métodos y técnicas utilizados en el proceso de selección e integración se describen a

continuación para luego proceder a procesar toda la documentación y a la elaboración del expediente de selección del candidato

- Entrevista inicial
- Currículum Vital
- Autobiografía
- Chequeo pre-empleo
- Actualización en el registro militar
- Ficha de ingreso
- Copia del título de graduado certificado por educación
- 2 fotos de 1x1
- Verificaciones por el encargado del proceso de selección
- Opinión del superior.

La organización tiene constituido el comité de ingreso el cual se reúne y analiza a los candidatos propuestos, además de tener elaborado el programa de acogida y actas de bienvenida que inicia la relación laboral, así como cumplir con lo establecido respecto al período a prueba.

La Administración lleva el registro, la actualización y la conservación en buen estado del expediente laboral de cada trabajador y cumple con lo dispuesto respecto a que el traslado del expediente laboral exclusivamente se realiza por vía institucional. También lleva el registro de personal donde se controlan todos los aspirantes interesados a ingresar en la organización para ocupar cargos.

### **Capacitación y Desarrollo**

Se procedió a la búsqueda de toda la documentación demostrando que la entidad posee la legislación vigente en materia de capacitación y desarrollo, observando que los jefes y especialistas poseen los conocimientos necesarios para cumplir con la realización del tema. El cumplimiento, planificación, ejecución y control de la capacitación y desarrollo del capital humano en la entidad se realiza a través de la Resolución 29/2006.

Las acciones de capacitación orientadas en la evaluación de desempeño están recogidas en el diagnóstico de necesidades de capacitación y en el plan individual de los trabajadores y en el plan de capacitación anual de la organización, se pudo comprobar las acciones de capacitación en materia de seguridad y salud en el trabajo, donde se relacionó aspectos como identificación de peligros y riesgos a los que puede estar expuesto el trabajador, conocimientos de la política

y objetivos en esta materia y documentos legales para un mejor desempeño de dicha actividad en la entidad. El plan de capacitación y desarrollo de la entidad forma parte del convenio colectivo de trabajo (Resolución 29/06, art. 31 y 32) y NC 3001 apartado 4.5.5). La organización evalúa el impacto y la eficacia de las diferentes acciones de capacitación y desarrollo que se ejecutan, tomando las medidas correspondientes. La entidad cuenta con una asignación de presupuesto para el desarrollo y cumplimiento de esta actividad.

### **Estimulación moral y material**

Este proceso se lleva muy en serio en la organización, ya que cuenta con todos los documentos legales que están requeridos para efectuar un correcto sistema de pago y estimulación a los trabajadores. Están claramente definidos todos los grupos y escalas salariales así como la estimulación en divisa a los trabajadores, la cual cumple con las orientaciones nacionales. Se encontró documentación que mostraba la existencia del sistema de estimulación moral, a la que se le da la misma importancia que a la estimulación material.

### **Evaluación del desempeño**

Se procedió a analizar toda la documentación y se encontró que cuenta con todos los documentos legales requeridos y que en la entidad realiza este proceso rigiéndose por la Resolución No. 21/2007 del MTSS y el encargado de la evaluación es el jefe inmediato superior de cada área de trabajo.

### **Comunicación Institucional**

La empresa no cuenta con un procedimiento documentado que lleve a cabo la comunicación institucional, ni existe un departamento, ni una persona encargada del mismo. La comunicación se lleva informalmente, donde cada área comunicará lo pertinente a ella en el momento necesario, a través de murales, carteles, reuniones, matutinos y asambleas.

### **Autocontrol**

La entidad tiene creado el comité de control interno y mantiene de forma sistemática la realización de evaluaciones para medir el correcto funcionamiento de los diferentes procesos del sistema, además tiene un departamento de auditoría interna, por lo que cuenta con un programa de supervisión, auditorías, inspecciones y control interno de todas las áreas de la organización, todos estos tienen implícito las listas de chequeos para un mejor desempeño de este proceso, planes de prevención y acciones correctivas.

### **Seguridad y Salud en el Trabajo**

En la búsqueda de evidencias, para ver como se comporta el proceso de SST en la organización, se revisó la documentación y se comprobó que la entidad cuenta con la política de SST, tiene creada la estructura para atender la actividad de SST, así como las responsabilidades y funciones de los que forman parte de ella.

Los registros sobre el estado de los riesgos existentes en la entidad se encuentran actualizados. Existe un registro para llevar el control de los accidentes e incidentes y las acciones llevadas en cada caso. Existe evidencia del listado de equipos de protección individual, así como su estricto control y funcionamiento de los mismos.

La entidad cuenta con un presupuesto designado para el cumplimiento del proceso de seguridad y salud. Además existe evidencia que la SST está presente en las actas del concejo de dirección de la organización.

Con respecto a la actuación en caso de emergencias en la entidad cuenta con un plan de reducción de desastres, tiempo de guerra, seguridad y protección, además del plan de emergencia contra incendios, en el ámbito de la defensa con acciones y medidas a tomar para cada caso. Son impartidas instrucciones y se realizan ejercicios meteoros para preparar en cada situación las acciones a realizar, incluyendo ejercicios de simulacro.

Documentalmente existe una correcta gestión de la SST en la empresa ya que la misma se rige por la familia de las NC: 18000.

### **Competencia laboral**

Se procedió a la búsqueda de todos los documentos existentes en cuanto a competencia laboral en la entidad, donde no existe evidencia de la creación del comité de competencias lo que sí está creado es un comité de expertos, también están creadas todas las matrices de competencia laboral especificadas para cada cargo y el perfil de competencias, existe evidencia de un procedimiento de certificación y validación de las competencias para cada uno de los cargos.

### **Paso 2: Medios y recursos**

Se revisaron los documentos donde se encuentra la asignación de recursos para el desarrollo del sistema de gestión integrado de capital humano y para el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo. Donde los recursos asignados no son los suficientes ya que se asignan los mismos, sin tener en cuenta la necesidad real.



### **Paso 3: Estructura organizativa actual para el desarrollo de actividades**

En cuanto a esta estructura organizativa se observa que el modo operante centra su fuerza en el departamento de recursos humanos, constituido por un especialista principal, un técnico en gestión de los recursos humanos y un técnico en seguridad y salud en el trabajo los cuales son los responsables de velar por el desarrollo de todos los procesos que integran el SGICH y el SGSST.

### **Paso 4: Valoración de la revisión documental**

Se puede decir de manera general que existe en la empresa una buena documentación en cuanto al sistema de gestión integrado de capital humano y el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo. En el caso específico de SGSST se encuentra toda la documentación necesaria para este proceso, por lo que la empresa posee una situación ventajosa en este aspecto.

Por su parte el SGICH presenta irregularidades con su documentación principalmente en la comunicación institucional, en la cual no posee ningún tipo de documentos, estrategias, medios y relaciones de mandos de comunicación, lo que constituye un aspecto perjudicial para el comportamiento del SGSST y la integración al SGICH. Por lo demás la empresa cuenta con toda la documentación necesaria para cada uno de los procesos de recursos humanos.

### **Etapa IV: Desarrollo del diagnóstico**

Posterior a la valoración de la revisión documental, en la presente etapa se procedió al diagnóstico del comportamiento de la Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo y determinar el nivel de integración con el Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano basándose en la información documental recogida y comparándola con lo real existente en la organización, que se obtendrá de la realización de diferentes técnicas como, las entrevistas, observación directa y encuestas que mostrarán la verdadera situación de la organización.

### **Paso 1: Caracterización de la organización**

La realización de este paso se efectuó con el objetivo de caracterizar la organización y detectar todas las irregularidades que permiten obtener una percepción del estado actual de la empresa y su relación con el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo.

La Empresa de Servicios Técnicos de Holguín Asertec radica en la calle 14 No 2 esquina avenida Cristino Naranjo Ciudad Jardín Holguín, la misma está integrada al Grupo Empresarial Agroindustrial de Holguín. Esta empresa nace por la necesidad de garantizar el apoyo al sector en la reparación, fabricación y recuperación de piezas, agregados y equipos, inicialmente surge

con el nombre de Empresa de Producciones y Servicios Mecánicos, actualmente es nombrada Empresa de Servicios Técnicos Asertec.

Tiene como prioridades satisfacer las necesidades de producciones mecánicas, asesorías y servicios técnicos a las entidades del sistema del Ministerio del Azúcar (MINAZ) y otros sectores, con la garantía y eficiencia que requiera cada cliente (su principal cliente y proveedor es la Empresa Logística AZUMAT Sucursal Holguín) pose una amplia gama de producciones y servicios en función de resolver los problemas y las necesidades de la maquinaria agrícola, el transporte, la agricultura y la industria en general.

Entre las producciones y productos más significativos se puede mencionar:

- Reparación de motores MTZ-80, Kamaz, Yuchay, AD-366 y la recuperación de sus partes y piezas
- Reparación de Agregados, diesel hidráulico y eléctrico
- Fabricación de equipos tecnológicos para la industria (intercambiadores de calor, reconstrucción de remolques, fabricación de camas de camiones, construcción de estructuras metálicas, tejidos de mallas eslabonadas)
- Fundición de piezas de goma
- Fabricación de piezas por maquinado
- Reparación de compresores de aire
- Reparación de componentes electrónicos para centrífugas.

Tiene el objeto empresarial siguiente:

- Fabricar, recuperar, reconstruir y comercializar de forma mayorista equipos, partes, piezas de repuesto de la agroindustria, de equipos automotores, implementos agrícolas, telas y mallas, piezas de goma y plástico al sistema del Ministerio del Azúcar en pesos cubanos y a otras entidades en pesos cubanos y pesos convertibles
- Brindar servicios de mantenimiento, reparación y remotorización de equipos automotores, agrícolas, especializados, reparación de agregados eléctricos, hidráulicos, diesel y otros agregados, enrollado de motores, chapistería y pintura a equipos automotores y agrícolas, servicios de cromado duro al sistema del Ministerio del Azúcar en pesos cubanos y a otras entidades en pesos cubanos y pesos convertibles
- Prestar servicios de transportación por vía automotor de carga general al sistema del Ministerio del Azúcar en pesos cubanos y a otras entidades en pesos cubanos y pesos convertibles

- Ofrecer servicios de alquiler de medios y equipos tractivos de arrastre, equipos especializados, equipos de izaje, equipos de construcción y de preparación de tierra en pesos cubanos.

**Misión:** garantizar al MINAZ y otros sectores, las reparaciones especiales, mecánicas e hidráulicas, la producción de equipos, partes y piezas y los servicios que demandan los mismos, así como los servicios técnicos especializados tanto para el mercado interno como para las exportaciones, elevando el nivel de vida de nuestros trabajadores.

**Visión:** está encaminada a convertir nuestra empresa en líder de las producciones mecánicas y los servicios técnicos mediante la diversificación de las producciones y la aplicación de nuevos sistemas de calidad.

#### **Caracterización de la fuerza de trabajo (Anexo 14)**

La empresa tiene una plantilla aprobada de 260 trabajadores y la plantilla cubierta es de 246 por lo que se encuentra ocupada en un 94,6 %, de la cual 9 son directivos, 47 técnicos, 21 de servicio y 169 obreros.

$$\text{Cumplimiento} = \frac{\text{Plantilla Cubierta}}{\text{Plantilla Aprobada}} = \frac{246}{260} * 100 = 94.6\%$$

Teniendo en cuenta la distribución de la plantilla por sexo, se encuentra distribuida por el sexo masculino con 209 trabajadores para un 84.95 % y el resto representado por el sexo femenino por un valor de 37 trabajadoras para un 15.05 % del total.

$$\% \text{ Hombres} = \frac{\text{Cantidad Total de Hombres}}{\text{Plantilla Total}} = \frac{209}{246} * 100 = 84.95\%$$

$$\% \text{ Mujeres} = \frac{\text{Cantidad Total de Mujeres}}{\text{Plantilla Total}} = \frac{37}{246} * 100 = 15.05\%$$

La distribución de la composición de la fuerza de trabajo por edades se representa en (**Anexo 14**), donde se evidencia un mayor predominio entre las edades de 37 a 50 años.

La composición de la fuerza de trabajo por categoría ocupacional está formada por 9 directivos que representan el 3.65 %, 47 son técnicos para un 19.10 %, 21 de servicios para el 8.53 % y la mayor representación es de obreros con 169 para un 68.69 %.

$$\% \text{ Pers. Categoría Técnicos} = \frac{\text{Total Pers} \times \text{Categ. Técnicos}}{\text{Total Plantilla}} = \frac{47}{246} * 100 = 19.10\%$$

$$\% \text{ Pers. Categoría Dirigentes} = \frac{\text{Total Pers} \times \text{Categ. Dirigentes}}{\text{Total Plantilla}} = \frac{9}{246} * 100 = 3.65\%$$

$$\% \text{ Pers. Categoría Servicios} = \frac{\text{Total Pers} \times \text{Categ. Servicios}}{\text{Total Plantilla}} = \frac{21}{246} * 100 = 8.53\%$$

$$\% \text{ Pers. Categoría Obreros} = \frac{\text{Total Pers} \times \text{Categ. Obreros}}{\text{Total Plantilla}} = \frac{169}{246} * 100 = 68.69\%$$

### **Análisis del ausentismo**

La organización tiene como plan un índice de ausentismo de 2 el cual se ha estado cumpliendo y lleva un buen comportamiento, comportándose durante el último año a 1.9, el cual está provocado por certificados médicos a causa de padecimientos comunes o enfermedades permanentes como: cardiopatías, hipertensión arterial y glaucoma.

### **Accidentalidad e incidencias**

En la empresa existió un aumento de los accidentes e incidentes ya que en el año 2009 ocurrieron 2 y 4 respectivamente y en el año 2010 ocurrieron 3 y 6 respectivamente, las principales causas de los mismos fueron por causas organizativas y por causas de comportamiento.

### **Breve caracterización económica:**

Para el período de estudio: la producción mercantil alcanza valores ascendentes a 532.1 miles de pesos (mp) de 505.9 mp planificados con un cumplimiento de 105 %. Los ingresos mantienen igual ritmo de incremento, de un plan de 537.3 mp se lograron 555.2 mp para un cumplimiento del 103 % por lo que los resultados generales no presentan deterioro, los costos

disminuyen en un 17 % obteniendo buenos resultados en los indicadores de eficiencia, mostrando un ahorro de \$ 0.18 de gastos totales por cada peso de ingresos. Los indicadores de trabajo y salario muestran un comportamiento favorable, alcanzando mayor productividad de la planificada en \$686.00 y una favorable correlación salario medio productividad la cual alcanza un índice de 0.77. El valor agregado presenta un comportamiento favorable alcanzando un sobrecumplimiento en un 62 % lo que es favorable, contribuyendo al ahorro de \$0.15 de salario por cada peso de valor agregado. Al cierre se alcanzó una utilidad de 153.9 mp de 55.6 mp planificados para un sobrecumplimiento.

### **Paso 2: Valoración de la caracterización**

La organización tiene correctamente definida su misión, visión, objetivos y su organigrama lo que es muy favorable para la misma. En el análisis de índice del ausentismo se ve que en la empresa este aspecto está muy bien ya que se cumple y se sobre cumple con lo planificado. La ocurrencia de accidente e incidente también se está comportando bastante bien ya que en los años anteriores hubo poca ocurrencia de los mismos y lo que va de este año no ha ocurrido ninguno. En la parte económica la organización se encuentra en un buen momento ya que esta logró un aumento de sus ingresos y sobre cumplió los mismos respecto a lo planificado que era de un plan de 537.3 mp se lograron 555.2 mp.

### **Paso 3: Análisis de la integración y comportamiento de la SST respecto a los módulos que componen el SGICH**

Este diagnóstico demostró una serie de conclusiones determinadas por cada proceso o módulo del sistema de gestión integrado del capital humano (SGICH), los cuales se presentan a continuación:

En la organización del trabajo se llegó a las conclusiones siguientes:

1. En la creación de puestos de trabajo o cargos se tiene en cuenta y se le da la debida importancia a elementos como: situaciones peligrosas, riesgos laborales, condiciones higiénicas-sanitarias y manipulación de los medios de trabajos
2. No se tiene en cuenta la carga de trabajo asignada a cada trabajador, ya que en ocasiones se le asigna una carga que físicamente los trabajadores no pueden cumplir
3. En los estudios de tiempo y de métodos de trabajo que se realizan en la empresa, se toman en cuenta las condiciones higiénicas sanitarias, las condiciones ergonómicas de los puestos de trabajo y los riesgos a los que están expuestos los trabajadores

4. Las capacidades de adaptación del trabajador se toman en cuenta cuando se diseñan los lugares de trabajo
5. Se cuenta con todos los profesiogramas actualizados, todos los métodos de trabajos organizados y en ellos se encuentran las medidas de seguridad que tienen que cumplir y las condiciones ergonómicas a las que está expuesto el trabajador
6. En la empresa los obreros plantean que el proceso de mantenimiento se hace teniendo en cuenta la calidad y la buena manipulación de los equipos asegurando siempre la seguridad y salud del trabajador.

En cuanto al tema de selección e integración se concluyó:

1. Se tiene en cuenta el estado físico del candidato a seleccionar en consideración con el cargo o plaza a ocupar
2. Siempre se realizan los exámenes médicos
3. En la solicitud de una plaza, si el candidato no es interno de la empresa un requisito será el carnet de salud, en el cual se recogerán las enfermedades que padece el candidato así como su estado físico actual
4. En este proceso no se tiene en cuenta los conocimientos sobre seguridad y salud en el trabajo ni las normas que la rigen, por lo que no son requisitos fundamentales para ningún candidato sea cual fuese la plaza (excepto las plazas relacionadas directamente con la SST) que se está ofertando lo que implica que el desempeño del SGSST en esta empresa no es el mejor y este no se integra al proceso de selección de los trabajadores
5. En el programa de acogida a los candidatos se les informa sobre las normas de seguridad que deben cumplir en su trabajo así como las situaciones peligrosas a las que estarán expuestos
6. En el período de prueba se les controla a los seleccionados el uso correcto de los medios de protección individual en la plaza que sea necesario usarlos, comportamiento seguro y en el caso de mandos altos e intermedios las acciones dirigidas a la responsabilidad, exigencia y comprometimiento en el desarrollo de la actividad de SST.

En cuanto a formación y desarrollo se concluyó:

1. Se cuenta con un plan de capacitación sobre la SST, definidas para cada uno de los grupos de interés
2. Los trabajadores en general plantean que en ocasiones reciben capacitación en cuanto a las normas de seguridad que deben seguir en su trabajo y riesgos laborales a los que

están o estarán expuestos, estas son realizadas por el especialista en seguridad y salud en el trabajo de la empresa y en ocasiones por una persona externa calificada

3. Existe un procedimiento en el cual la empresa plantea las necesidades de capacitación de cada trabajador, lo cual es recogido en documentos determinados por cada grupo de interés, así como la justificación que propicia la capacitación, dicho procedimiento incluye las necesidades de formación en materia de SST para cada trabajador y este procedimiento está estrechamente relacionado con las competencias del trabajador
4. No existe ningún procedimiento para medir el impacto de las capacitaciones en cuanto a SST, además no se evidencian las evaluaciones de capacitación de este tema en ningún trabajador.

Respecto a la evaluación del desempeño se concluyó:

1. Para la evaluación del desempeño individual de cada trabajador se toman en cuenta los conocimientos, habilidades, actitudes, comportamiento y cumplimiento sobre la familia de NC 18000:2007
2. En la empresa se encuentran elaborados los perfiles de competencias y las matrices para cada cargo y en ellas existen aspectos que abordan la seguridad y salud en el trabajo
3. A los mandos directivos no se les evalúa por las de acciones realizadas para gestionar e impulsar el desarrollo de la seguridad y salud en el trabajo de la empresa ni por el grado de incidencia que estas hayan tenido en el desempeño organizacional.

En el proceso de estimulación se llegó a las conclusiones siguientes:

1. La SST no forma parte de los requisitos a los cuales están dirigidas la estimulación, a los trabajadores no se les compensa por mantener una conducta segura en su puesto ni por tener conocimientos sobre normas de seguridad y riesgos laborales lo que conduce a la desmotivación de los trabajadores, lo que demuestra la no integración de este proceso
2. Los actos inseguros, incidentes y accidentes de trabajo que atentan en contra del desempeño de la organización se penalizan e influyen estos en la estimulación
3. No existe la estimulación moral para los obreros que cumplan con las normas de seguridad y mantengan una conducta segura en su puesto.

En el tema de comunicación institucional se encontró:

1. Existe una correcta divulgación por todas las áreas de la empresa de la política de seguridad
2. No se les brinda ningún tipo de información sobre las medidas de seguridad que deben tomar los clientes al manipular y dar uso a los productos o servicios que se ofertan
3. El técnico en seguridad y salud en el trabajo no cuenta con los medios necesarios para una correcta divulgación sobre este tema, para hacerles llegar a los trabajadores toda la información sobre este importante aspecto; sólo se realiza verbalmente cuando existe alguna coincidencia demostrando un mal desempeño del SGSST
4. Los trabajadores no se vinculan a la confección de la política de seguridad de la empresa, levantamientos de riesgos, elaboración de procedimientos que gestionen la seguridad en la empresa, estos plantean que de ese tipo de procesos se encargan los directivos provocando desconocimientos de los trabajadores y en consecuencia mal funcionamiento del SGSST
5. Los temas sobre seguridad y salud en el trabajo no son muy comunes en las reuniones y conversaciones entre los obreros ni entre obreros y jefes, sólo cuando existe capacitación del tema y cuando ocurre algún incidente en la empresa siendo para ellos este aspecto muy importante demostrando que la SST no se integra al proceso de comunicación de la empresa
6. De manera general la comunicación institucional de la empresa es muy pobre en todas las esfera no solo en la de SST.

En el aspecto de autocontrol se concluyó:

1. El SGSST de la organización realiza un control sistemático para cada uno de los procesos, con el fin de identificar y eliminar las situaciones peligrosas
2. Las normas de seguridad son revisadas y actualizadas periódicamente por el técnico en seguridad y salud en el trabajo, siendo este representante del comité de control multidisciplinario, así como los levantamientos de riesgos y situaciones peligrosas
3. Se realiza un control diario del uso de los medios de protección individual a los obreros, el cual lo realiza el jefe inmediato de éstos antes de iniciar y durante la jornada laboral
4. La selección para puestos riesgosos es llevada a cabo y verificado por parte del especialista de seguridad de la empresa
5. El técnico de seguridad y salud en el trabajo de la empresa establece un control para las medidas que son tomadas por la dirección en aras de gestionar correctamente el SGSST



y mide su impacto en la empresa; de no ser cumplidas las medidas se discuten con el director de la empresa el por qué del incumplimiento

6. No se evalúa el SGICH respecto al SGSST, es decir, su control para cada uno de los procesos o módulos en específico no se realiza lo que demuestra que no se integra este sistema al del capital humano por lo que podemos decir que su comportamiento no es el mejor.

En las técnicas utilizadas para el diagnóstico, la comisión encargada de procesarlas decidió que para las encuestas, la aceptación de las preguntas efectuadas se tomaría como válidas aquellas que sus respuestas sobrepasaran en su medida de un 80% de coincidencia (**Anexo 15**) y para la ejecución se determinó el número de trabajadores a encuestar, el cual resultó ser de 38 (**Anexo18**).

#### **Paso 4: Construcción de la matriz DAFO**

Finalizado el diagnóstico se procedió a la construcción de la matriz DAFO (**Anexo 16**) para caracterizar el medio interno y externo en que se desarrolla la empresa. Para ello los elementos diagnosticados se clasificaron en debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

##### **Oportunidades**

- Crecimiento acelerado de clientes
- La universidad en coordinación con la empresa ofrece sus servicios en materia de formación a los trabajadores
- Única empresa en la provincia que presta este servicio
- Proceso de reordenamiento de la FT, que da la entrada en vigor de las resoluciones 35 y 36 /2010 del Ministerio del Trabajo Seguridad Social (MTSS), lo que presupone una mayor productividad de los trabajadores
- La empresa se encuentra en perfeccionamiento empresarial.

##### **Amenazas**

- Debido al bloqueo económico, es difícil la compra de medios de protección individual y de materias primas más baratas
- El exceso de la centralización que afecta la toma de decisiones.

##### **Fortalezas**

- En el diseño de cargos y puestos de trabajos la empresa tiene en cuenta la SST

- A manera general la empresa cuenta con una buena documentación en cuanto al sistema de gestión integrado de capital humano (SGICH) y el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo (SGSST)
- La empresa controla el buen uso de los medios de protección individual a sus obreros
- Bajo índice de ausentismo
- Tiene creado el comité de control interno, además de un departamento de auditoría interna.

### **Debilidades**

- La SST en ningún momento forma parte de los requisitos a los cuales está dirigida la estimulación
- Mal desempeño de la comunicación institucional en la organización con respecto a todos los procesos
- Los recursos asignados para el buen desempeño del SGSST y para el SGICH no son suficientes
- En la selección de los trabajadores no se tiene en cuenta los conocimientos sobre SST ni las normas que la rigen, por lo que no son requisitos fundamentales para ningún candidato (excepto las plazas relacionadas directamente con la SST) que se están ofertando
- No se establece ningún mecanismo para medir el impacto de las capacitaciones en cuanto a SST
- No se tiene en cuenta la carga de trabajo asignada a cada trabajador, ya que en ocasiones se le asigna una carga que físicamente los trabajadores no pueden cumplir
- No se encuentra creado el comité de competencia
- Los temas sobre SST no son muy comunes en las reuniones, asambleas y conversaciones entre los obreros, ni entre obreros y jefes
- Los trabajadores no son involucrados en el desarrollo y revisión de la política, ni son consultados sobre esta.

### **Paso 5: Comparación con el estado deseado y determinación del problema estratégico general (Anexo 17)**

Para definir el comportamiento de la gestión de seguridad y salud en el trabajo y determinar el nivel de integración con los procesos del sistema de gestión Integrado del capital humano se siguieron los pasos del estado deseado obteniéndose los resultados siguientes:

- El comportamiento de la organización es que en la misma presenta algunos elementos implantados del SGSST (pobre) y la integración al SGICH es evaluada de regular.
- Los módulos que más influyen negativamente en el comportamiento del SGSST y en la integración con el SGICH para esta empresa son: comunicación institucional, estimulación y formación y en menor medida se encuentran autocontrol, evaluación del desempeño, selección e integración y la organización del trabajo siguiendo este mismo orden.

En el análisis realizado, se aprecia que las debilidades de mayor influencia resultaron ser: que la SST en ningún momento forma parte de los requisitos a los cuales están dirigidas la estimulación, mal desempeño de la comunicación institucional en la organización con respecto a todos los procesos, los recursos asignados para el buen desempeño del SGSST ni para el SGICH no son suficientes, en la selección de los trabajadores no se tiene en cuenta los conocimientos sobre SST ni las normas que la rigen, por lo que no son requisitos fundamentales para ningún candidato (excepto las plazas relacionadas directamente con la SST) que se está ofertando y no se tiene en cuenta la carga de trabajo asignada a cada trabajador ya que en ocasiones se le asigna una carga que físicamente los trabajadores no pueden cumplir. Con estos resultados se obtuvo el problema estratégico quedando definido de la forma siguiente:

Las grandes oportunidades que presenta la entidad como el crecimiento acelerado de los clientes, única empresa en la provincia que presta este servicio, la empresa se encuentra en perfeccionamiento empresarial y la posibilidad de adquirir formación a los trabajadores a través del intercambio con la universidad, no podrán ser aprovechadas en su plenitud por el SGSST y el SGICH, debido a las debilidades que el mismo presenta, las cuales lo hacen vulnerable ante las amenazas actuales, siendo necesario actuar de manera inmediata en el cumplimiento del comportamiento e integración del SGSTT en el SGICH, para elevar la mejora continua del desempeño laboral.

#### **Etapa V: Soluciones estratégicas**

De acuerdo al orden de prioridad de los módulos que más influyen negativamente en el resultado final de la investigación se determinan las soluciones estratégicas a plantear para elevar la mejora continua del desempeño laboral, pues se considera que repercute en la calidad de todos los procesos, en su eficiencia y eficacia, en una mejor prestación de los servicios y en el desarrollo de sus objetivos estratégicos, por lo que se trazaron dos grandes estrategias:

1. Lograr un buen comportamiento e implementación del SGSST en la organización según los requerimientos de la NC18001: 2007
2. Lograr la máxima integración del SGSST dentro del SGICH según los requerimientos de la NC 3001: 2007.

**Objetivo estratégico:**

Lograr un desempeño óptimo de los módulos que más influyen negativamente en el resultado final del procedimiento, para alcanzar un excelente comportamiento e integración del SGSST en el SGICH. Para el mismo se seguirá el orden de prioridad según la incidencia negativa de cada uno de los módulos

**Plan de medidas:**

1. Trabajar fuertemente en la comunicación debido a que es la que más influye negativamente en la organización, donde se le asignará a una persona capacitada la responsabilidad de llevar acabo la misma para que esta se efectúe de manera formal
2. Confeccionar un medio de divulgación donde se informe y se mantengan actualizados a todos los trabajadores con lo referido al ámbito legal, a las normas y a todo lo relacionado con la SST
3. Establecer un sistema de estimulación moral y material, donde se estimule al trabajador que cumpla con todo lo referido a la SST
4. Crear un procedimiento que mida el impacto de la capacitación en cuanto a SST, así se podrá trabajar en la misma
5. Verificar que se controle la SST dentro del SGICH
6. A los mandos directivos se les evaluará su desempeño por las de acciones realizadas para gestionar e impulsar el desarrollo de la seguridad y salud en el trabajo de la empresa y por el grado de incidencia que éstas hayan tenido en el desempeño organizacional
7. Incluir en el procedimiento de selección e integración un requisito para la selección de los dirigentes y mandos intermedios respecto a la SST
8. Tener en cuenta a la hora de asignar una carga de trabajo la capacidad tanto física como mental del trabajador
9. Creación del comité de competencias.

El director de la organización será el máximo responsable del cumplimiento del plan de medidas.

## **Paso 1: Seguimiento y control de las estrategias de solución**

Se determinó un tiempo de dos meses para el cumplimiento de las soluciones estratégicas y para medir el impacto que estas tuvieron en la organización. En caso que exista un incumplimiento en las soluciones y siga el SGICH comportándose de una forma similar, entonces se procederá nuevamente a la aplicación del procedimiento pero desde la etapa número dos, se establecerá un nuevo estado deseado y se realizará el diagnóstico de acuerdo con lo que se quiere determinar, con el objetivo de eliminar las anomalías que presenta este sistema.

### **Etapas VI: Presentación del informe**

Al quedar realizadas las etapas anteriores, se procedió a la presentación del informe realizado, el mismo fue discutido y entregado a la dirección del centro, donde se acordó dar seguimiento al plan de medidas, así como a las soluciones estratégicas y al cumplimiento de los objetivos estratégicos .

### **3.1 Valoración económica – social**

Con la aplicación del procedimiento se manifestó la factibilidad de su implantación pues se detectaron los principales problemas que afectan el comportamiento e integración del SGSST en el SGICH.

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 resultados del estudio, que reflejan su significación económica, la noción de cómo se está desempeñando la organización y tomar acciones en función de esto, también se logra la actualización sistemática de los inventarios de riesgos y disminución significativa de las condiciones inseguras, reducción de la cantidad de accidentes e incidentes, trayendo esto consigo una disminución de los costos por estos conceptos y un incremento de la productividad en el trabajo.

El logro del mejoramiento de las condiciones de trabajo, el incremento del nivel de satisfacción de los trabajadores, la no ocurrencia de los accidentes e incidentes, la elevación del nivel de competencia en SST en la organización, la mejora del nivel de motivación y mayor nivel de participación de todos los trabajadores, permiten a la organización elevar la mejora continua del desempeño laboral, pues se considera que repercute en la calidad de todos los procesos, en su

eficiencia y eficacia, en una mejor prestación de los servicios y en el desarrollo de sus objetivos estratégicos.

## CONCLUSIONES

En la presente investigación se arribó a las conclusiones siguientes:

1. Todo el marco teórico referencial expuesto así como toda la documentación bibliográfica revisada y estudiada permitió desarrollar la realización de la investigación y construir el marco teórico referencial
2. El procedimiento propuesto sirve como herramienta, para diagnosticar y proyectar estrategias que logren incrementar la eficiencia del sistema de capital humano en función de la Seguridad y Salud en el Trabajo y como resultado elevar la mejora continua del desempeño laboral, la calidad de todos los procesos y el desarrollo de los objetivos estratégicos
3. El diagnóstico realizado mide el comportamiento e integración del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSST) en los módulos del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH) y las técnicas utilizadas permitieron determinar que la entidad se encuentra en el cuadrante min-máx., por lo que se deben trazar estrategias adaptivas. La entidad tiene que poner sus debilidades en función de sus oportunidades
4. Al evaluar el comportamiento y el nivel de integración del SGSST en el SGICH, se determinó que en la organización los módulos que más influyen negativamente en el resultado final del procedimiento son: comunicación institucional, estimulación moral y material y formación
5. Las soluciones estratégicas trazadas para elevar la mejora continua del desempeño laboral y el desarrollo de sus objetivos estratégicos están encaminadas a mejorar el comportamiento y el nivel de integración del SGSST en el SGICH en la organización
6. El comportamiento de la SST en la organización no es el mejor ya que la misma sólo tiene implantado algunos elementos del SGSST y la integración con el SGICH es evaluada de regular.

## **RECOMENDACIONES**

Con el fin de lograr un buen comportamiento y nivel de integración del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo al sistema de gestión integrada del capital humano en la Empresa de Servicios Técnicos de Holguín Asertec se recomienda tener en cuenta los aspectos siguientes:

1. Aplicar el procedimiento propuesto como herramienta para diagnosticar el comportamiento y nivel de integración del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo en el sistema de gestión integrada del capital humano
2. Tomar como referencia el marco teórico de la presente investigación para cualquier tipo de investigación de este tema
3. Continuar la aplicación del procedimiento en la organización como ciclo de mejora, a través de la dirección de la entidad, dada su importancia para el logro de resultados superiores
4. Cumplir cabalmente el plan de medidas trazado para desarrollar las soluciones estratégicas que permitirán el cumplimiento de los objetivos trazados.



## BIBLIOGRAFÍA

- 1 Alabarracin Gómez, Jesús: *Los sistemas integrados de gestión*. <http://www.estrucplan.com.ar/articulos/verarticulo.asp> España, 2001. (30 de marzo de 2011)
- 2 Beer, Michael: *Gestión de Recursos Humanos*. Editorial Ministerio del Trabajo, La Habana, 1989.
- 3 \_\_\_: *Gestión de Recursos Humanos*. En: <http://www.gestiopolis.com/Canales4/rrhh/formages.htm>. 2009. (26 de marzo de 2011)
- 4 Camacho Casado, Leydis: *En el cambio de la racionalidad y el óptimo empleo del Capital Humano*. En: Revista Normalización, La Habana, 2007. Pp.5-14.
- 5 Capó, J. R: *Gerencia empresarial. Gestión de Recursos humanos*. En: Diplomado de la Universidad Agraria de La Habana, La Habana, 2006, P.8.
- 6 Chiavenato, Idalberto: *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Mc´Graw-Hill, México, 1993. P. 568.
- 7 \_\_\_: *Gestión del Talento Humano*. Editorial Mc Graw-Hill. Bogotá, Colombia, 2002.
- 8 Cuesta, Armando: *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. ISPJAE, La Habana, 1997.
- 9 Delgado P. Elsa, Velázquez Z. Reynaldo: *Metodología para la realización del diagnóstico de la Gestión de los Recursos Humanos en empresas en Perfeccionamiento Empresarial*. En: [http://biblio.ict.uho.edu.cu/bvirtual/Mono\\_sugerencia.pdf](http://biblio.ict.uho.edu.cu/bvirtual/Mono_sugerencia.pdf). . 2009. (5 de mayo del 2011).
- 10 Dessler, Garry: *Administración de Personal*. Editorial Prentice-Hall Sexta Edición, México, 1996.
- 11 Gil F. Silvia, Rojas V. René, Francisco M. Wilfredo: *Seguridad, Salud y Medio Ambiente de Trabajo y su vínculo con otros sistemas de la gestión empresarial*. En: <http://www.bibliociencias.cu/gsd/collect/revistas/index/assoc/HASH01f8/cb865b7c.dir/doc.pdf>. 2006. (5 de mayo del 2011)
- 12 González A., C. Isaac: *Enfoque para el diseño del Sistema de Gestión Integrada*. En: <http://www.uh.cu/infogral/areasuh/vri/archivos/Calidad/calidad03/Industria/enfoque7.pdf>. 2004. (6 de abril del 2011)
- 13 Labañino Sánchez, Lieslie: *Los sistemas de Gestión Integrados, un camino a la excelencia*. En: Trabajo de diploma. ISPJAE. 2007.
- 14 Mackau, D: *SME integrated management system: a proposed experiences model*. En: <http://www.emeraldinsight.com> .2000. (6 de abril de 2011)

- 15 Madrigal, J. B: *Sistemas de Gestión Integrados ¿Mito O Realidad?* En: <http://www.bvsde.paho.org/bvsast/e/fulltext/cuba/cuba.pdf>. 2001. (5 de mayo 2011)
- 16 Márquez Espinosa, Esther (Directora de Seguridad y Salud en el Trabajo MTSS): *La seguridad del trabajo en Cuba y las normas cubanas 18000. Gaceta Laboral*. En: Revista del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. No 15,2006.Pp. 35-40.
- 17 Meizoso V. María del Carmen, Guerra B. Rosa Mayelín: *La implantación de sistemas integrados de gestión. Un reto a la empresa cubana*. Universidad de La Habana, Cátedra de Calidad, Metrología y Normalización, La Habana, 2007.
- 18 Méndez Díaz, Ernesto: *Sistemas de Gestión Integrados. Contribución de la Seguridad y Salud en el Trabajo*. En: Trabajo de Diploma de la Facultad de Ingeniería Industrial. Universidad de Holguín, 2009.
- 19 Menguzzato, M: *La Dirección Estratégica de la empresa*. Editorial Ariel, Barcelona, 1995.
- 20 Morales Cartaya, Alfredo: *Contribución al estudio del sistema integrado de GRH*. En: Tesis de Doctorado ISPJAE, 2006.
- 21 \_\_\_\_\_: *Intervención Especial del Ministro Presidente del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social*. En: <http://www.rrhmagazine.com> .2008. (5 de abril del 2011)
- 22 NC 3000: *Sistema de gestión integrada capital humano. Vocabulario*, 2007.
- 23 NC 3001: *Sistema de gestión integrada capital humano. Requisitos*, 2007.
- 24 NC 3002: *Sistema de gestión integrada capital humano. Implementación*, 2007.
- 25 NC 18000: *Seguridad y salud en el trabajo. Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo. Vocabulario*, 2007.
- 26 NC 18001: *Seguridad y salud en el trabajo. Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo. Requisitos*, 2007.
- 27 NC 18002: *Seguridad y salud en el trabajo. Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo. Implementación*, 2007.
- 28 Omelchuk, J: *Distintos enfoques de integración de los sistemas de gestión*. En: <http://www.uh.cu/infogral/areasuh/vri/archivos/Calidad/calidad03/Industria>, Revista Internacional de las Normas ISO 9000 e ISO 14000. No 3, Vol. 5, 2005. (22 de abril del 2011)
- 29 Orbea Celaya, T: *Guía para la integración de sistemas*. En: [http://www.grupokaizen.com/sig/Guia\\_para\\_la\\_integracion\\_de\\_los\\_sistemas\\_de\\_gestion.doc](http://www.grupokaizen.com/sig/Guia_para_la_integracion_de_los_sistemas_de_gestion.doc), Boletín mensual de AENOR. Núm. 195, 2005. (6 de abril 2011)

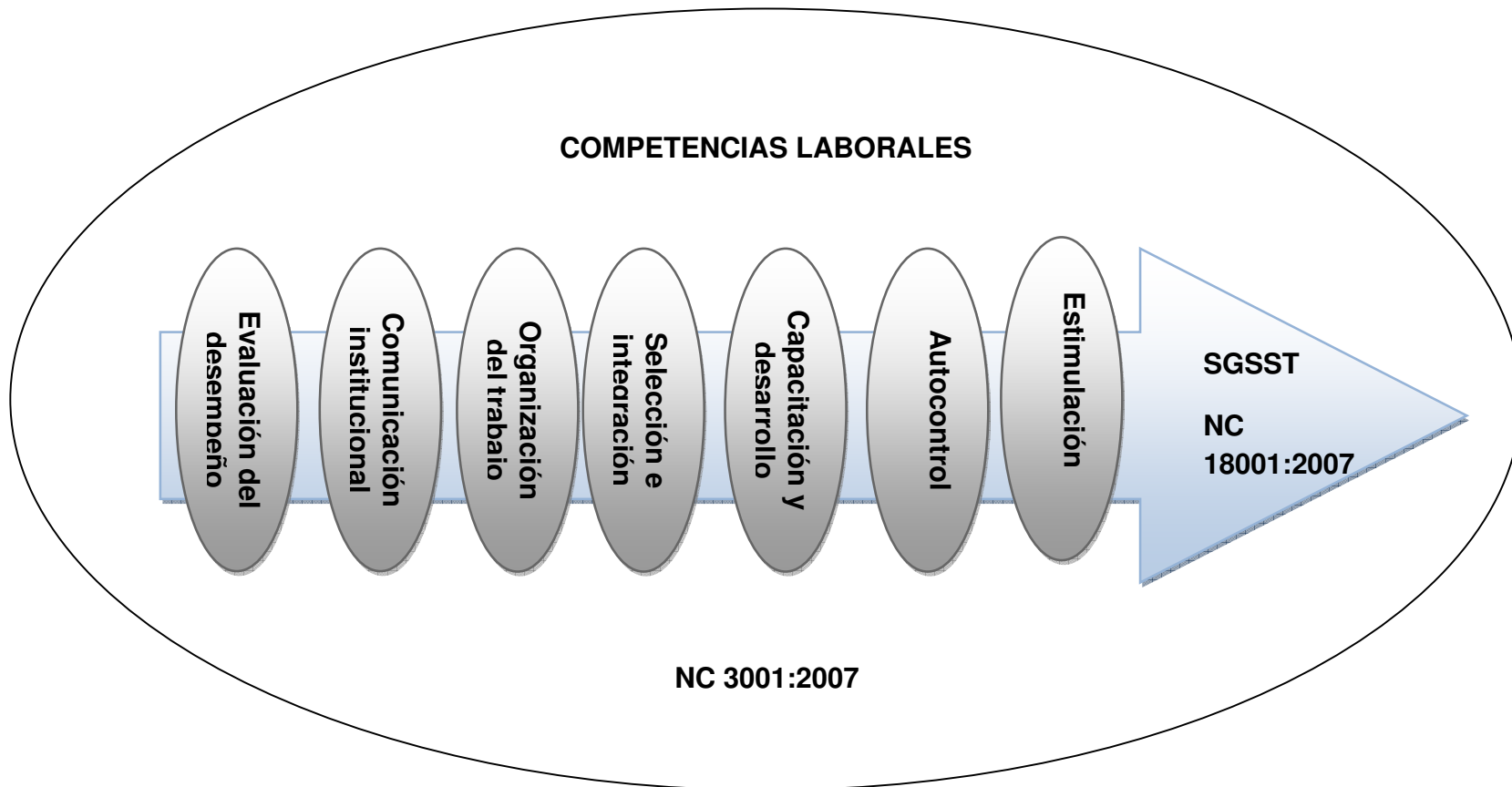
- 30** Pacheco Espejel, Arturo. A: *La productividad como una espiral de mejora continua*. En: Revista UPIICSA Tecnología, Ciencia y Cultura. No 2, Año.1, Vol.1, 1993. Pp. 33-40.
- 31** Páez Tomás, Gómez L. Raydán Enrique: *La nueva gerencia de recursos humanos: Calidad y Productividad*. Editorial Tiempos Nuevos. Venezuela, 1991. Pp. 27.
- 32** Piedra Noriega, Armando Jesús: *Implementación del Sistema Integrado de Gestión de Capital Humano (SIGCH) en las empresas cubanas contemporáneas*. En: Trabajo de la Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Agraria de La Habana, 2009.
- 33** Ramírez Cavassa, César: *Seguridad Industrial. Un enfoque integral*. Editorial Limusa, México, 1996. Pg.506.
- 34** Rodríguez, Darío: *Diagnóstico organizacional*. En: <http://www.definicion.org.doc> . 2008. (3 de mayo de 2011)
- 35** Rosa, Marisol: *Seguridad e higiene laboral*. En: <http://www.monografias.com> . 2007. (6 de abril del 2011)
- 36** Rubio Romero J.C., López Toro A., Nebro Mellado J.J.: *Los Sistemas Integrados de Gestión*. En: <http://www.estrucplan.com.ar/articulos/verarticulo> . 2004. (6 de abril de 2011)
- 37** Seabrook, Kathy A: *10 strategies for global safety management*. En: Occupational Hazards. No 6, V. 61, 1999. P.41.
- 38** Serrano, Michel: *La Seguridad e Higiene Ocupacional. Una Propuesta metodológica para su gestión*. En: Trabajo de Diploma de la Facultad de Ingeniería Industrial. Universidad de Holguín, 1999.P.67.
- 39** Vázquez Dovale, Fernando: *Sistemas integrados de gestión: seguimiento y medición*. En: <http://biblio.ict.uho.edu.cu/bvirtual/sisvaz.pdf> ,2006. (4 de mayo del 2011)
- 40** Velázquez Z. Reynaldo, Guzmán M. Margarita: *Diseño de cargos: Una propuesta metodológica*. En: Trabajo de la Facultad de Ingeniería Industrial. Universidad de Holguín, 1998. P.10.
- 41** Velázquez Zaldívar, Reynaldo: *La satisfacción con las condiciones de trabajo. Una propuesta para su medición*. En: <http://www.GestioPolis.com>. 2002. (23 de marzo de 2011).
- 42** \_\_\_\_\_: *Modelo de mejora continua para la gestión de la seguridad e higiene ocupacional. Aplicaciones en empresas de la industria alimenticia*. En: Tesis de Doctorado inédita ISPJAE de la Facultad de Ingeniería Industrial. Universidad de Holguín, 2002.

**43**Zayas Ramos, Frómeta Vázquez, Pérez Martínez: *Los sistemas Integrados de gestión en Contribuciones a la Economía* En: <http://www.eumed.net/ce/2008a/> ,2008. (4 de mayo del 2011)

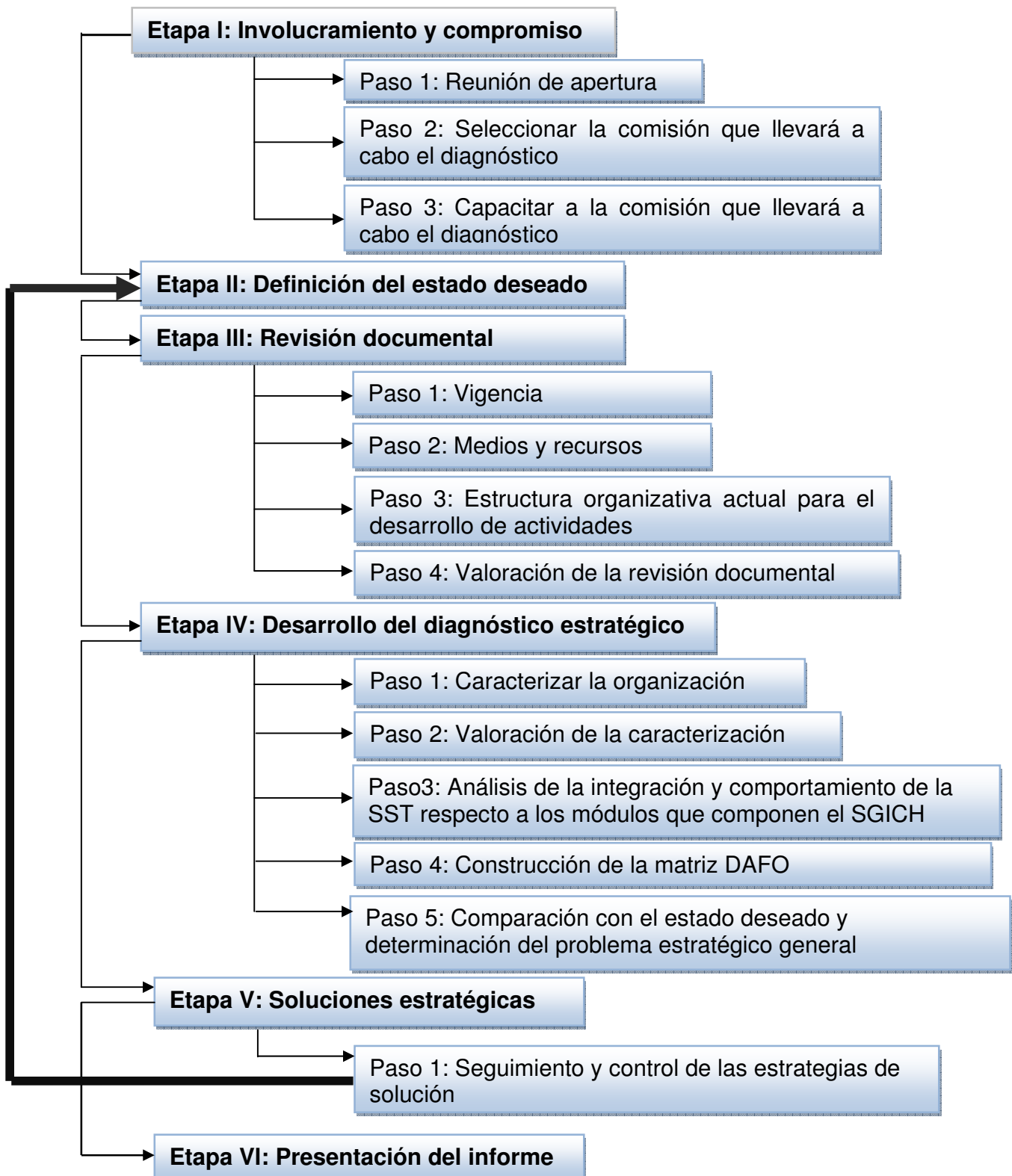
**44**Zutshi, A, A. Sohal: *Integrated management system. The experiences of three Australian organisations*. En: *Journal of Manufacturing Technology Management*, vol. 16, Num. 2. 2005.

## ANEXOS

### Anexo 1- Comportamiento de la SST en el SGICH



## Anexo 2- Procedimiento



### **Anexo 3- Encuesta para diagnosticar la organización del trabajo**

**Fuente:** Elaboración propia

Estimado(a) trabajador(a):

Se desea conocer su criterio sobre la contribución del sistema de seguridad y salud implantado en la organización al proceso de organización del trabajo. Su opinión resulta de gran importancia con el fin de perfeccionar la gestión en nuestra entidad. Gracias por su cooperación.

Marque con una X la respuesta que crea correcta.

1. ¿Se incluyen en su método de trabajo o profesiograma las condiciones de trabajo a las que se expone que puedan afectar su salud?  
Sí---- No----- Mencione 3 elementos
2. ¿Puede usted cumplir con la carga de trabajo asignada?  
Sí----- No----
3. ¿Su estado físico le permite cumplir con la carga de trabajo asignada?  
Sí----- No-----
4. ¿Conoce usted si en su empresa se toman en cuenta elementos de seguridad y salud en el trabajo a la hora de confeccionar un cargo o puesto de trabajo?  
Sí----- No-----  
En caso afirmativo diga dos elementos
5. ¿Se incluyen las normas de seguridad de su puesto de trabajo en su método de trabajo o profesiograma?  
Sí----- No-----  
En caso afirmativo escriba dos de ellas
6. ¿Se han realizado estudios de tiempo en su puesto de trabajo?  
Sí----- No-----
7. ¿El estado físico y enfermedades que padece el trabajador se han tomado en cuenta cuando se realiza algún estudio de tiempo a cualquier puesto de trabajo en su empresa?  
Sí----- No-----
8. ¿Se toma en cuenta en su empresa el estado físico del trabajador cuando se le es asignada la carga de trabajo?  
Sí----- No-----

9. ¿En los estudios de tiempo y en los estudios de los métodos de trabajo realizados en su empresa son tomados en cuenta las condiciones higiénicas en las que se encuentra el personal estudiado?  
Sí ----- No-----
10. ¿En los estudios de tiempo y en los estudios de los métodos de trabajo realizados en su empresa son tomados en cuenta los riesgos laborales en los que se encuentra el personal estudiado?  
Sí----- No-----
11. ¿La seguridad y salud en el trabajo está incluida en los estudios de organización del trabajo?  
Sí ----- No-----
12. ¿Posee usted una buena adaptación a los lugares de trabajo?  
Sí ----- No-----
13. ¿Se ha tenido en cuenta alguna vez su adaptación cuando se le asigna un puesto de trabajo?  
Sí ----- No -----  
En caso que no diga el motivo
14. ¿Se ha tomado en cuenta alguna vez este aspecto cuando se le ha realizado algún estudio del trabajo?  
Sí----- No -----
15. ¿Ha participado alguna vez en algún mantenimiento en su empresa?  
Sí ----- No-----
16. ¿Considera necesario la toma de medidas de seguridad para efectuar esta tarea?  
Sí ----- No-----
17. ¿Conoce si en su empresa se toman en cuenta estas medidas?  
Sí----- No-----  
En caso afirmativo ponga dos ejemplos



## **Anexo 4- Entrevista realizada al especialista de recursos humanos sobre selección e integración**

**Fuente:** Elaboración propia

Como parte del tema de investigación la selección e integración del personal y desarrollando un estudio sobre la contribución de la seguridad y salud en el trabajo al sistema de gestión integrado del capital humano usted ha sido seleccionado como experto para ser consultado respecto al grado de relevancia que poseen los aspectos que evidencian esta contribución.

1. ¿Es usted el especialista de selección e integración en su empresa?
2. ¿Cómo se desarrolla el proceso de selección exitosamente en su empresa?
3. ¿Existe un procedimiento para efectuarlo?  
En caso afirmativo ¿Puede decir qué pasos lo componen?
4. ¿Se basa en la política de empleo del país para efectuar la selección?
5. ¿Con qué frecuencia ocurre este proceso en su empresa?
6. ¿Se le hacen revisiones periódicas a este proceso?
7. ¿De qué forma toma usted el estado físico de los candidatos para seleccionarlos para una plaza determinada?
8. ¿A los candidatos de nuevo ingreso les hacen exámenes físicos para medir el grado de fortaleza?
9. ¿Posee la empresa una cantera de candidatos donde pueden escoger con mayor facilidad su fuerza de trabajo?
10. ¿Los trabajadores deben presentar el carné de salud cuando ingresan en la empresa?
11. ¿Para la selección de los directivos y mandos intermedios se le realizan exámenes de conocimientos, específicamente de seguridad y salud en el trabajo?
12. ¿Usted evalúa a los obreros en el período de prueba sobre manipulación de los medios de protección individual?
13. ¿En el programa de acogida qué usted hace para preparar a sus candidatos en materia de SST?

## **Anexo 5- Encuesta para diagnosticar la selección e integración en la empresa**

**Fuente:** Elaboración propia

Estimado(a) trabajador(a):

Con el objetivo de determinar el nivel de integración de la seguridad y salud en el trabajo dentro del proceso de selección e integración en la empresa se confeccionó la siguiente encuesta. Nos sería de mucha utilidad contar con su opinión, la misma contribuirá a un mejor desarrollo de la investigación.

Marque con una X la respuesta que crea correcta.

1. ¿Cree usted que en su empresa se realiza satisfactoriamente el proceso de selección e integración del personal?  
Sí----- No-----
2. ¿Se toma en cuenta en su empresa el estado físico del candidato cuando se realiza la selección para algún cargo o puesto de trabajo?  
Sí----- No-----  
En caso afirmativo ¿Puede exponer dos elementos?
3. ¿El carné de salud es un requisito fundamental cuando se realiza una selección de un trabajador externo?  
Sí ----- No -----
4. ¿Se realizan exámenes médicos a los trabajadores de nuevo ingreso en su empresa?  
Sí ----- No -----  
En caso afirmativo diga cuáles
5. ¿En su programa de acogida en la empresa fue informado sobre las normas de seguridad y salud en el trabajo?  
Sí----- No-----  
En caso que afirmativo diga cuáles
6. ¿En su empresa las enfermedades y padecimientos de los candidatos son tomados en cuenta a la hora de selecciona al trabajador?  
Sí ----- No -----
7. ¿En su periodo de prueba en su empresa se le evaluó la utilización de los medios de protección individual?  
Sí----- No-----  
En caso afirmativo ponga ejemplos

8. ¿Tiene usted conocimientos sobre seguridad y salud en el trabajo?  
Sí----- No-----  
En caso afirmativo ponga tres elementos que conozca
9. ¿Fueron determinantes estos conocimientos en su proceso de selección e integración?  
Sí ----- No -----
10. ¿Cree que estos conocimientos son importantes para este proceso?  
Sí----- No-----  
En caso afirmativo ¿Cuáles específicamente?
11. ¿Se les realizan exámenes médicos y físicos a los candidatos en el proceso de selección e integración en su empresa?  
Sí ----- No-----
12. ¿Cumplió usted el programa de acogida en la empresa cuando fue seleccionado?  
Sí ----- No-----
13. ¿Conoce si en el programa de acogida de su empresa se toma en cuenta las medidas de seguridad que debe seguir el personal seleccionado?  
Sí ----- No-----
14. ¿Pasó usted por el período de prueba en su empresa?  
Sí ---- No----
15. ¿Cree necesario evaluar la utilización de los medios de protección individual en el periodo de prueba?  
Sí----- No-----

## **Anexo 6- Encuesta para diagnosticar la formación y desarrollo**

**Fuente:** Elaboración propia

Se está realizando una investigación con el objetivo de conocer la situación que presenta la seguridad y salud en el trabajo (SST) dentro de la formación del personal en la empresa, para así proponer mejoras que conlleven a dar solución a los problemas existentes. Contar con su opinión sería de mucha utilidad.

Marque con una X la respuesta que crea correcta.

- 1- ¿En su empresa la formación del personal es un aspecto desarrollado eficazmente?  
Sí ---- No ----
- 2- ¿Se le realizan exámenes de conocimientos sobre seguridad y salud en el trabajo para conocer sus necesidades de capacitación en cuanto este tema?  
Sí---- No----
- 3- ¿Cree usted que es importante la capacitación del personal en materia de SST?  
Sí---- No----
- 4- ¿Se le capacita a usted con frecuencia?  
Sí----- No-----  
En caso afirmativo diga qué elementos
- 5- ¿En su formación como trabajador de la empresa se toman en cuenta las normas de SST?  
Sí----- No-----  
En caso afirmativo diga cuáles
- 6- ¿Cree usted importante estas normas para su formación profesional?  
Sí---- No-----  
En caso afirmativo ¿por qué?
- 7- ¿Se le capacita con frecuencia a los trabajadores en su empresa sobre los riesgos a los que se exponen?  
Sí---- No----  
En caso afirmativo ¿puede decir algunos riesgos que usted conozca y quiénes realizan la capacitación?
- 8- ¿Cree usted que mantener preparado a los trabajadores sobre las medidas de seguridad que deben tomar bajo algún tipo de situación peligrosa es importante para su salud?  
Sí----- No ----

9- ¿En su formación como trabajador se toma en cuenta las medidas que debe tomar para evitar accidentes?

Sí---- No----

En caso afirmativo diga tres medidas que conozca

10- ¿La falta de conocimientos en cuanto a SST es un requisito tomado en cuenta en su empresa cuando se determinan las necesidades de capacitación de cada trabajador?

Sí ---- No----

11- ¿Conoce usted qué debe hacer para evitar los riesgos laborales a los que se enfrenta?

Sí ---- No----

12- ¿Cree que es un factor determinante estas acciones en su preparación como trabajador?

Sí---- No----

## **Anexo 7- Entrevista realizada al especialista de recursos humanos sobre estimulación moral y material**

**Fuente:** Elaboración propia

Como parte del tema de investigación sobre estimulación moral y material desarrollando un estudio sobre la contribución de la seguridad y salud en el trabajo al sistema de gestión integrado del capital humano diferentes soluciones organizativas empleadas por las organizaciones cubanas. Usted ha sido seleccionado como experto para ser consultado respecto al grado de relevancia que poseen los aspectos que evidencian esta contribución.

Para ello se le realizarán las preguntas siguientes:

1. ¿Es usted el responsable del sistema de estimulación en su empresa?
2. ¿Puede decirme qué sistema de estimulación existe en su empresa?
3. ¿El pago por rendimiento es llevado a cabo en su empresa?
4. ¿Con qué frecuencia se realiza el sistema de pago?
5. ¿Los trabajadores están conformes?
6. ¿Existe en su empresa estimulación adicional por el desempeño?  
En caso afirmativo ¿En divisa o en moneda nacional?
7. ¿Posee usted un mecanismo de estimulación moral para los trabajadores?
8. ¿Qué factores se toman en cuenta para estimular a los trabajadores en su empresa?
9. ¿Los accidentes de trabajo e incidentes son indicadores por los cuales se les penaliza en la estimulación a los trabajadores?
10. ¿Cree que sería un factor por el cual se le afecte la estimulación a los trabajadores?
11. ¿Estimula usted a los obreros por cumplir con las normas de seguridad en su puesto de trabajo?
12. ¿Estimula usted a sus trabajadores por mantener una buena higiene en su puesto de trabajo?
13. ¿Es la Seguridad y Salud en el Trabajo un aspecto que determine la estimulación de un trabajador?

Gracias por su colaboración

## **Anexo 8- Encuesta para diagnosticar la estimulación moral y material**

**Fuente:** Elaboración propia

Estimado (a) trabajador(a):

Necesitamos de su cooperación para determinar el nivel de integración de la seguridad y salud en el trabajo dentro del proceso de estimulación moral y material en la empresa para lo cual se confeccionaron las preguntas siguientes:

Marque con una X la respuesta que crea correcta.

- 1- ¿Le gusta el trabajo que realiza?  
Sí---- No----
- 2- ¿Se siente estimulado de manera general en la empresa?  
Sí---- No----
- 3- ¿Se siente satisfecho con la estimulación en su empresa?  
Sí----- No-----
- 4- ¿Su trabajo se corresponde con la estimulación que recibe?  
Sí----- No----
- 5- ¿La SST es una esfera a la cual está dirigida la estimulación en su empresa?  
Si----- no----
- 6- ¿En su empresa es un requisito de estimulación el cumplimiento con las medidas y normas de seguridad en su puesto de trabajo?  
Sí----- No----
- 7- ¿Se le estimula a usted por mantener una conducta segura en su puesto de trabajo?  
Sí---- No----
- 8- ¿Cree que mantener una conducta segura en su puesto de trabajo sería un factor para la estimulación en su empresa?  
Sí---- No----  
En caso afirmativo diga por qué
- 9- ¿Es estimulado por cumplir con las medidas higiénicas sanitarias en su puesto de trabajo?  
Sí---- No----
- 10- ¿Se siente usted estimulado normalmente en su organización?  
Sí---- No----

11- ¿Constituye un reconocimiento moral la Seguridad y Salud en el Trabajo en su empresa?

Sí---- No----

12-¿Se le penaliza la estimulación a los trabajadores de su empresa por presentar incidentes y accidentes de trabajo en su empresa?

Sí --- No----

13-¿Cree usted que la estimulación moral es un aspecto en el cual se deba trabajar en su empresa?

Sí---- No---

En caso afirmativo diga por qué

Gracias por su colaboración



## **Anexo 9- Encuesta para diagnosticar la evaluación del desempeño**

**Fuente:** Elaboración propia

Estimado(a) trabajador(a):

Se desea conocer su criterio sobre la contribución del sistema de seguridad y salud implantado en la organización al proceso de evaluación del desempeño con el fin de diagnosticar el estado del mismo. Su opinión resulta de gran importancia ya que puede contribuir a perfeccionar la gestión en nuestra entidad.

Marque con una X la respuesta que crea correcta.

- 1- ¿Usted cree que los sistemas de evaluación evalúa el desempeño real del trabajador?  
Sí----- No----
- 2- ¿Está de acuerdo con el sistema de evaluación del desempeño que mantiene su empresa?  
Sí---- No-----
- 3- ¿En su empresa se toman en cuenta conocimientos y actitudes básicas sobre las normas y medidas de seguridad para medir su desempeño?  
Sí---- No----
- 4- ¿Cree usted que estos conocimientos son importantes para evaluar el desempeño de un trabajador?  
Sí----- No-----
- 5- ¿Conoce usted si existe un procedimiento que evalúa el desempeño de cada trabajador en la empresa?  
Sí---- No-----
- 6- ¿Mantener una conducta segura en su puesto de trabajo es un requisito el cual se mide para definir su evaluación?  
Sí ---- No -----
- 7- ¿Sus dirigentes realizan acciones o actividades para divulgar, formar, informar y comunicar sus conocimientos sobre SST?  
Sí---- No-----
- 8- ¿El cumplimiento con las medidas de seguridad en su puesto de trabajo es un aspecto determinante en su evaluación?  
Sí---- No----
- 9- ¿Se evalúa periódicamente el desempeño organizacional en su empresa?

Sí---- No-----

En caso afirmativo diga cada qué tiempo

10- ¿Cree importante que la SST sea un requisito determinante en la evaluación del desempeño?

Sí---- No-----

En caso afirmativo diga por qué

11- ¿Conoce usted su perfil de competencia?

Sí ----- No -----

En caso afirmativo ¿Qué aspectos se tienen en cuenta en el mismo?

12- ¿Forma parte de su perfil de competencia cumplir con las medidas de seguridad en su puesto de trabajo?

Sí----- No-----

## **Anexo 10- Entrevista realizada al especialista de recursos humanos sobre evaluación del desempeño**

**Fuente:** Elaboración propia

Estimado experto ha sido seleccionado usted para realizarle una entrevista con el fin de evaluar el sistema de evaluación del desempeño en materia de seguridad y salud en el trabajo en su empresa.

1. ¿Lleva usted la evaluación del desempeño de la empresa y en particular de cada trabajador?
2. ¿Qué tan complejo es este proceso en su empresa?
3. ¿Existe un procedimiento por el cual se rigen?
4. ¿El procedimiento fue elaborado por usted?  
En caso negativo ¿conoce la fuente?  
¿Cree usted que recoge todos los requisitos para este proceso tan importante?
5. ¿Qué factores son determinantes en este proceso?
6. ¿Cada qué tiempo se realiza esta evaluación?
7. ¿Los trabajadores están presente cuando se definen la evaluación?
8. ¿Cuántas personas son involucradas en este proceso?
9. ¿Específicamente a los directivos y mandos intermedios se les evalúan los conocimientos sobre la familia de NC 18000: 2007 sobre Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSST)?
10. ¿A los obreros le evalúan el comportamiento y cumplimiento con las medidas de seguridad en su puesto de trabajo?
11. ¿A los directivos se le evalúa el número de acciones realizadas para gestionar el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo?
12. ¿El director de la empresa conoce estas evaluaciones?
13. ¿Son discutidas las evaluaciones en el consejo de dirección?
14. ¿Qué tan importante es este proceso para la determinación de la competencia laboral de un trabajador?
15. ¿Los trabajadores están presentes cuando se determina su evaluación?
16. ¿Se toman en cuenta las acciones por parte de ustedes para mejorar el SGSST en la empresa para su evaluación?

## **Anexo 11- Encuesta para diagnosticar la comunicación institucional**

**Fuente:** Elaboración propia

Para conocer la situación que presenta la seguridad y salud en el trabajo dentro de la comunicación institucional en la empresa, se diseñó esta encuesta, además con el objetivo de proponer mejoras que conlleven a dar solución a los problemas existentes. Su opinión sería de gran valor.

Marque con una X la respuesta que crea correcta.

1- ¿La comunicación con sus jefes es frecuente?

Sí----- No-----

2- ¿Conoce usted alguna forma de comunicación que exista en su empresa?

Sí----- No-----

En caso afirmativo diga dos de ellas

3- ¿Conoce usted la política de seguridad de la empresa?

Sí ----- No-----

En caso afirmativo diga qué aspectos están presentes en la misma

4- ¿Es usted involucrado en la confección y revisión de la política de seguridad de su empresa?

Sí ----- No -----

5- ¿Existe en su empresa un control sobre los conocimientos que usted tiene sobre la política de seguridad?

Sí----- No -----

6- ¿Es usted involucrado en los levantamientos de riesgos en su puesto de trabajo?

Sí ----- No -----

7- ¿Ha sido inmerso en el desarrollo de procedimientos que gestionen la seguridad y salud en el trabajo en su empresa?

Sí----- No-----

8- ¿Conoce algún medio por el cual usted adquirió la política o pueda adquirirla?

Sí----- No-----

En caso afirmativo diga cuáles

9- ¿Mantiene una buena comunicación con sus compañeros y jefes?

Sí----- No-----

10- ¿La Seguridad y Salud en el Trabajo es un tema frecuente en las conversaciones con sus compañeros?

Sí----- No-----

11- ¿Cree usted que la Seguridad y Salud en el Trabajo es un tema importante en el cual se pueda conversar y discutir con sus compañeros y jefes?

Sí----- No-----

12- ¿Conoce al responsable de la Seguridad y Salud en el Trabajo en su empresa?

Sí----- No-----

13- ¿Existe algún mecanismo de información de este responsable para llegar a sus trabajadores?

Sí----- No-----

En caso afirmativo diga cuáles

14- ¿Cree que se le da una correcta divulgación a las normas de Seguridad y Salud en el Trabajo en su empresa?

Sí----- No-----

15- ¿La SST es un valor a compartir en la organización?

Si ----- no-----

16- ¿Se realizan en su empresa actividades comunicativas?

Sí----- No-----

En caso afirmativo diga con qué frecuencia y mencione dos de ellas

## **Anexo 12- Entrevista realizada al especialista de control interno en la organización**

**Fuente:** Elaboración propia

Estimado experto:

Usted ha sido seleccionado para realizarle una entrevista con el fin de evaluar el control interno de la organización y medir el desempeño en materia de seguridad y salud en el trabajo en su empresa.

1. ¿Es usted el encargado del control interno en la organización?
2. ¿Podría decirme como cataloga este proceso en la empresa?
3. ¿Se lleva a cabo sobre la base político legal del país?
4. ¿En qué norma, decreto o resolución se basa su trabajo?
5. ¿Está constituido el comité de control interno?
6. ¿Es el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSST) uno de los objetos de control en la empresa?
7. ¿Existe un mecanismo que permita auditar el SGSST en la empresa?
8. ¿Mantiene usted mecanismos de control para determinar el cumplimiento de las leyes y normas implantadas en la empresa?  
En caso afirmativo ¿Puede decir qué mecanismos?
9. ¿En su empresa usted controla la utilización de los medios de protección individual a los obreros?
10. ¿Puede decir qué plan de auditorías presenta para el control en su empresa?
11. ¿Se realiza un seguimiento y control a las medidas tomadas por el SGSST?  
En caso afirmativo diga con qué frecuencia
12. ¿Están definidas las listas de chequeo por cada área de resultados claves?
13. ¿Cuenta usted con un plan de control interno para cada área?
14. ¿Los planes de prevención son incluidos en el control interno?
15. ¿Se inspeccionan los levantamientos de riesgos con frecuencia?
16. ¿Es el especialista de seguridad y salud en el trabajo de la empresa miembro del comité de control multidisciplinario?
17. ¿Se les hacen control periódico a los medios de protección individual a los obreros?
18. ¿Las medidas tomadas para la gestión del SGSST de qué forma se mide su cumplimiento e impacto?
19. ¿La dirección de la empresa se interesa por el cumplimiento de estas medidas?

### **Anexo 13- Encuesta para diagnosticar el autocontrol**

**Fuente:** Elaboración propia

Estimado (a) compañero(a):

Para determinar el nivel de integración de la seguridad y salud en el trabajo dentro del proceso de autocontrol en la empresa sería de mucha ayuda contar con su opinión

1. ¿Es inspeccionado usted en su puesto de trabajo?  
Sí ----- No -----
2. ¿Conoce usted si se realizan auditorías en su empresa?  
Sí ----- No -----  
En caso afirmativo diga con qué frecuencia
3. ¿Se le realizan inspecciones a los medios de protección individuales a los obreros?  
Sí ---- No -----
4. ¿Son revisadas las medidas de seguridad que lleva su trabajo antes de comenzar una jornada laboral?  
Sí ----- No -----
5. ¿Sus superiores se preocupan por sus medios de protección individuales?  
Sí ----- No -----
6. ¿Son identificados los peligros a los cuales usted se expone por parte de sus superiores?  
Si ----- no -----
7. ¿Sabe usted si en su empresa existe un comité de control multidisciplinario?  
Sí ----- No -----
8. ¿Es evaluado usted por mantener una conducta segura en su puesto de trabajo?  
Sí ----- No -----
9. ¿Cataloga usted de bueno el proceso de autocontrol que existe en su empresa?  
Sí ----- No -----
10. ¿Conoce usted los medios y recursos por los cuales debe responder ante sus jefes?  
Sí----- No -----  
En caso afirmativo menciones dos de ellos
11. ¿Sus superiores le garantizan un seguimiento al control de los medios y materiales con que usted trabaja?  
Sí ----- No -----

### Anexo 14- Composición de la fuerza de trabajo

RANGO DE EDADES	PLANTILLA CUBIERTA	DEL TOTAL		OPERARIOS		TECNICOS		SERVICIO		DIRIGENTES	
		Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
De 17 a 35	47	41	6	47	0	1	5	2	1	1	0
De 36 a 50	111	86	25	59	6	16	15	9	4	2	0
De 51 a 60	68	62	6	47	2	8	2	3	1	4	1
Más de 60	20	20	0	18	0	0	0	1	0	1	0
<b>TOTAL</b>	<b>246</b>	<b>209</b>	<b>37</b>	<b>171</b>	<b>8</b>	<b>25</b>	<b>22</b>	<b>15</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>1</b>



## Anexo 15- Procesamiento de las encuestas

### Encuesta sobre organización del trabajo

Pregunta	Sí (%)	No (%)	Pregunta	Sí (%)	No (%)
1	97.77	2.23	10	95.55	4.45
2	85	15	11	77.77	22.23
3	84.44	15.55	12	11	89
4	97.77	2.23	13	89	11
5	75.56	24.44	14	91.12	8.88
6	20	80	15	86.66	13.33
7	80	20	16	97.77	2.22
8	5	95	17	86.66	13.33
9	95.55	4.45			

### Encuesta sobre selección e integración

Pregunta	Sí (%)	No (%)	Pregunta	Sí (%)	No (%)
1	89	11	9	2.22	97.77
2	91.11	8.88	10	86.66	13.33
3	97.77	2.22	11	93.33	6.66
4	97.77	2.22	12	97.77	2.22
5	86.66	13.33	13	89	11
6	80	20	14	95.55	4.44
7	80	20	15	97.77	2.22
8	48.88	51.11			

### Encuesta de formación y desarrollo

Pregunta	Sí (%)	No (%)	Pregunta	Sí (%)	No (%)
1	97.77	2.22	8	91.11	8.88
2	86.66	13.33	9	80	20
3	95.55	4.44	10	95.55	4.44
4	91.11	8.88	11	51.11	48.88
5	80	20	12	91.11	8.88
6	68.88	31.11			
7	71.11	28.88			

### Encuesta sobre evaluación del desempeño

Pregunta	Sí (%)	No (%)	Pregunta	Sí (%)	No (%)
1	89	11	7	75.56	24.44
2	84.44	15.55	8	11	89
3	2.22	97.77	9	95.55	4.44
4	51.11	48.88	10	48.88	51.11
5	91.11	8.88	11	93.33	6.66
6	8.88	91.11	12	89	11

### Encuesta sobre estimulación moral y material

Pregunta	Sí (%)	No (%)	Pregunta	Sí (%)	No (%)
1	89	11	8	89	11
2	33.33	66.66	9	11	89
3	20	80	10	35.55	64.44
4	48.88	51.11	11	8.88	91.11
5	2.22	97.77	12	0	100
6	0	100	13	100	0
7	17.77	82.22			

### Encuesta sobre comunicación institucional

Pregunta	Sí (%)	No (%)	Pregunta	Sí (%)	No (%)
1	11	89	9	77.77	22.22
2	4.44	95.55	10	20	80
3	2.22	97.77	11	93.33	6.66
4	2.22	97.77	12	100	0
5	4.44	95.55	13	11	89
6	2.22	97.77	14	4.44	95.55
7	6.66	93.33	15	95.55	4.44
8	48.88	51.11	16	8.88	91.11

### Encuesta sobre autocontrol

Pregunta	Sí (%)	No (%)	Pregunta	Sí (%)	No (%)
1	95.55	4.44	7	97.77	2.22
2	97.77	2.22	8	80	20
3	97.77	2.22	9	95.55	4.44
4	93.33	6.66	10	97.77	2.22
5	80	20	11	95.55	4.44

6	75.56	24.44	
---	-------	-------	--

**Anexo 16- Matriz DAFO**

**Matriz de factores internos (MEFI)**

#	Factores internos esenciales	Ponderación	Clasificación	Resultado
<b>Fortalezas</b>				
1	En el diseño de cargos y puestos de trabajos la empresa tiene en cuenta la SST	4	10	40
2	La empresa controla el buen uso de los medios de protección individual a sus obreros	4	9	36
3	Bajo índice de ausentismo	4	8	32
4	Tiene creado el comité de control interno, además de un departamento de auditoría interna	4	8	32
5	A manera general la empresa cuenta con una buena documentación en cuanto al sistema de gestión integrado de capital humano (SGICH) y el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo (SGSST)	3	4	12
<b>Debilidades</b>				
1	La SST en ningún momento forma parte de los requisitos a los cuales están dirigidas la estimulación	1	8	8
2	Mal desempeño de la comunicación institucional en la organización con respecto a todos los procesos	1	9	9
3	Los recursos asignados para el buen desempeño del SGSST ni para el SGICH no son suficientes	1	9	9
4	En la selección de los trabajadores no se tiene en cuenta los conocimientos sobre SST ni las normas que la rigen, por lo que no son requisitos fundamentales para ningún candidato(excepto las plazas relacionadas directamente con la SST) que se está ofertando	1	8	8
5	No se tiene en cuenta la carga de trabajo asignada a cada trabajador, ya que en ocasiones se le asigna una carga que físicamente los trabajadores no pueden cumplir	1	8	8
6	No se encuentran creado el comité de competencia	1	7	7

7	Los trabajadores no son involucrados en el desarrollo y revisión de la política, ni son consultados sobre esta.	1	6	6
8	No se establece ningún mecanismo para medir el impacto de las capacitaciones en cuanto a SST	2	3	6
9	Los temas sobre SST no son muy comunes en las reuniones, asambleas y conversaciones, entre los obreros ni entre obreros y jefes	2	3	6
<b>Total</b>			<b>Σ100</b>	<b>Σ219</b>

Como 219 < 250 predominan las debilidades

### Matriz de factores externos (MEFE)

#	Factores externos esenciales	Ponderación	Clasificación	Resultado
<b>Oportunidades</b>				
1	Crecimiento acelerado de clientes	4	18	72
2	Única empresa en la provincia que presta este servicio	4	16	60
3	La empresa se encuentra en perfeccionamiento empresarial	4	15	60
4	La universidad en coordinación con la empresa ofrece sus servicios en materia de formación a los trabajadores	3	12	36
5	Proceso de reordenamiento de la FT, que da la entrada en vigor de las resoluciones 35 y 36 /2010 del MTSS, lo que presupone una mayor productividad de los trabajadores	3	11	33
<b>Amenazas</b>				
1	Debido al bloqueo económico, es difícil la compra de medios de protección individual y de materias primas más baratas	1	16	16
2	El exceso de la centralización que afecta la toma de decisiones	2	12	24
<b>Total</b>			<b>Σ100</b>	<b>Σ 301</b>

Como 301 > 250 predominan las oportunidades

### Anexo 17- Estado deseado

Módulos	Cantidad de criterios	∑ de la evaluación (B)	Cantidad de criterios × A (M)	(B / M) ×100 (%)
Organización del trabajo	7	2.27+2.27+2+2.27+0+2.27+2.27=13.35	15.89	84.02%
Selección e integración	6	2.27+2.27+2.27+0+2.27+2.27= 11.35	13.62	83.33 %
Evaluación del desempeño	6	1.8+0+2+2+2.27+2.27= 10.34	13.62	75.92%
Estimulación	4	0+2.27+0+0= 2.27	9.08	25%
Formación	6	2.27+2.27+2.27+2.27+0+0= 9.08	13.62	66.67%
Comunicación institucional	6	2+0+0+0+1+0=3	13.62	22.03 %
Autocontrol	9	0+2.27+0+2.27+2.27+2.27+2.27+2.27+1=14.62	20.43	71.56 %
∑	<b>44</b>	<b>64.01</b>		

**Cálculo de A**                       $A = 100 / 44 = 2.27$

Según los % definidos para cada uno de los procesos o módulos analizados se estableció el orden de prioridad según la incidencia negativa en el SGICH quedando de la forma siguiente:

1. Comunicación institucional
2. Estimulación
3. Formación
4. Autocontrol
5. Evaluación del desempeño
6. Selección e integración
7. Organización del trabajo

## Anexo 18 Cálculo del tamaño de la muestra

El tamaño de la muestra se calculó a partir de una plantilla de 246 trabajadores al cierre del primer trimestre del 2011.

Cálculo del tamaño de la muestra.

$$n = \frac{4 pgN}{d^2 (N-1) + 4 pg}$$

n: Tamaño de la muestra

N: Tamaño de la población

p: Probabilidad de éxito

q: Probabilidad de fallo

d: Error máximo permisible

k: Valor asociado al nivel de confianza.

$$n = \frac{4 pgN}{d^2 (N-1) + 4 pg}$$

$$n = \frac{4 \cdot 0.5 \cdot 0.5 \cdot 246}{(0.15)^2 (246-1) + 4 \cdot 0.5 \cdot 0.5} = 37,7 \approx 38$$

$$(0.15)^2 (246-1) + 4 \cdot 0.5 \cdot 0.5$$

La formula está calculada para el 95% de confianza. El tamaño de la muestra calculado fue aproximadamente 38 trabajadores.