

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

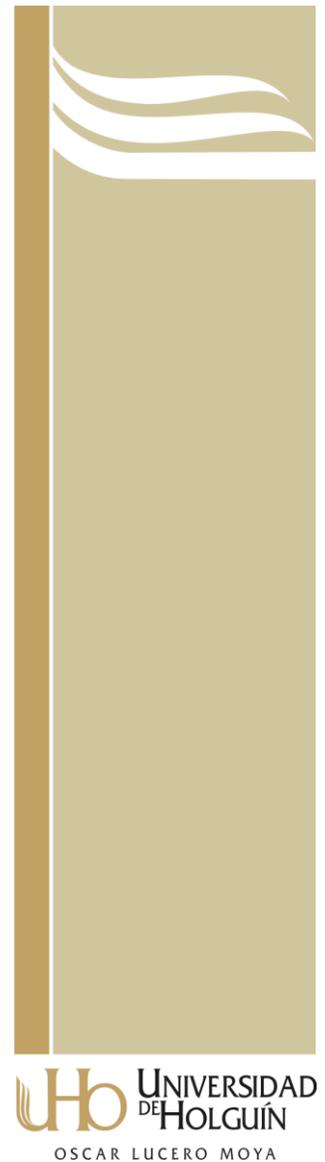
Trabajo de Diploma

Título: Evaluación del comportamiento e integración del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo al sistema de gestión integrado del capital humano, en la Oficina Nacional de Administración Tributaria Holguín

Autor: Mabel Silvia Rusiel García

Tutor: Msc. Ing. Luis Alberto Castillo Rosal

Curso 2010 - 2011



DEDICATORIA

A mí Señor y Dios porque todo lo debo a él

A mi madre por su amor, confianza y dedicación

A mi padre por darme la vida

A mi hermano por quererme mucho

En especial mis abuelos donde quiera que estén y hoy yo, en su honor, lo hago realidad

Gracias.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco con toda sinceridad la realización de este sueño especialmente:

A Dios sobre todas las cosas

A mis padres por permitirme la vida, por el apoyo incondicional a lo largo de toda mi vida y por todo el amor que me han dado

A mi hermano querido por su dedicación y paciencia

A mi tutor Luis Alberto Castillo Rosal por su ayuda

A todos mis familiares y amigos por su entrega

A mi compañero de aula Yanitsa y Fofi por ayudarme durante seis años de estudio

A todos los que me ayudaron a cumplir con este sueño

A todas las personas que tienen que ver con mi vida, estoy muy agradecido.

RESUMEN

La presente investigación realizada en la Oficina Nacional de Administración Tributaria de Holguín (ONAT), tiene como objetivo fundamental 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 integrado del capital humano (SGICH).

Para la realización de la investigación se emplearon métodos teóricos como el análisis y síntesis de la información obtenida a partir de la revisión de la literatura y la documentación especializada, además de encuestas, entrevistas, observación directa y consulta de documentos para la recopilación de la información. 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).

Los resultados más notables obtenidos fueron 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 la entidad no tiene implantado el SGSST y el nivel de integración es evaluado de mal. En base a esto se construyeron soluciones estratégicas que permitirán un mejor desempeño organizacional en la empresa objeto de estudio.

ABSTRACT

The present investigation carried out in the National Office of Tributary Administration of Holguín (ONAT), as the main objective to diagnose the behavior of the administration system of security and health at work and to determine their integration level with the remaining processes of the integrated administration system of the human capital.

For this investigation some theoretical methods were used as the analysis and synthesis of the information obtained from the revision of the literature and the specialized documentation, besides surveys, interviews, direct observation and consultation of documents for the summary of the information. The inductive-deductive method to determine the theoretical-methodological interrelations that evidence the contribution of the security and health at work in the integrated administration system of the human capital.

The most outstanding results were the design and application of a methodological procedure that allowed to measure the behavior and the level of integration of the system of administration of the security and health at work in relation to the system of integrated administration of the human capital, where it was determined that the entity doesn't have implanted the administration system of security and health at work and the integration level is evaluated of bad. Based on this, strategically solutions were built that will allow a better organizational acting in the company.

ÍNDICE

Introducción.....	1
Capítulo 1 Marco teórico – Referencial.....	4
1.1 Reseña histórica de la Gestión del Capital Humano.....	4
1.2 La Gestión de los Recursos Humanos.....	5
1.3 Capital Humano. Definiciones.....	7
1.4 Gestión Integrada del Capital Humano.....	8
1.5 Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano basado en las NC 3000:2007...	10
1.6 Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST).....	16
1.6.1 Evolución de la SST.....	16
1.6.2 Seguridad y salud en el trabajo: definiciones y objetivos.....	17
1.6.3 Factores que inhiben la gestión de la seguridad y salud en el trabajo.....	18
1.6.4 Integración de los módulos del sistema de gestión integrada de capital humano con la seguridad y salud en el Trabajo. Rasgos positivos y negativos.....	20
1.6.5 Contribución de la seguridad y salud en el trabajo al sistema de gestión integrado del capital humano.....	21
1.7 Normas cubanas 18001:2007.....	23
1.7.1 Elementos del SGSST basado en la NC 18000:2007.....	23
1.8 Diagnóstico y solución estratégica.....	25
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.....	27
2.1 Etapa I: Involucramiento y compromiso.....	27
2.2 Etapa II: Definición del estado deseado.....	28
2.3 Etapa III: Revisión documental.....	35
2.4 Etapa IV: Desarrollo del diagnóstico.....	40
2.5 Etapa V: Soluciones estratégicas.....	49
2.6 Etapa VI: Presentación del informe.....	50
Capítulo 3 Aplicación del procedimiento.....	51
3.1 Valoración económica social.....	73
Conclusiones.....	74
Recomendaciones.....	75
Bibliografía.....	76
Anexos	

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones se ven sometidas a retos, desafíos y presiones a los cuales tienen que responder con alto grado de creatividad y realismo, estos aspectos, ejercen un impacto inmediato o mediato en las organizaciones y como consecuencia necesitan ineludiblemente de una respuesta de adaptación a las nuevas condiciones en que deben operar. Es por ello que las empresas de éxito a nivel mundial, se ven obligadas a estar de alguna forma involucradas en algún tipo de proceso formal para mejorar su desempeño, estableciendo políticas y estrategias, con el fin de obtener un aumento de la productividad, la eficiencia y el rendimiento de la organización (32).

Una herramienta vital en el desarrollo y alcance de los objetivos y estrategias a nivel empresarial de las organizaciones, lo constituye sin duda alguna la gestión de capital humano (GCH), cuya misión fundamental se basa en concebir al hombre dentro de la empresa como un recurso que hay que optimizar a partir de una concepción renovada, dinámica y competitiva en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico. La GCH ha estado condicionada por los cambios ocurridos en el mundo, acelerados a partir de la expansión de la economía en la que el conocimiento comenzó a ser el activo principal y surgir así la necesidad de gestionarlos estratégicamente, en un mundo globalizado regido por las leyes del mercado. En el caso de Cuba, el análisis de la GCH en la empresa pone de manifiesto la necesidad de un cambio del enfoque funcional y transitar hacia la aplicación de un modelo de plena integración dirigido al logro de un desempeño laboral superior y especialmente, al incremento de la productividad (16).

Se puede afirmar que el éxito de las organizaciones depende de una gestión eficaz del capital humano (CH), condicionado con una atención que ha evolucionado en el mundo como resultado al desarrollo y los adelantos científico-técnicos. Hoy se ha perfeccionado el sistema de gestión de los mismos, hasta convertirse en el sistema de gestión integrada del capital humano (SGICH) donde su implementación constituye un pilar para el mejoramiento continuo de los resultados de las organizaciones al permitirles alcanzar un desempeño laboral superior y especialmente, el incremento de la productividad (16).

Es necesario señalar que en la actualidad muchas entidades tienen una tendencia a evaluar el CH independiente de todos los procesos estratégicos que se desarrollan en las organizaciones, sin tener en cuenta que estos abarcan mucho más allá que la gestión de las capacidades y conocimientos, y del vínculo que existe en las áreas como personal, cuadro, capacitación,

organización del trabajo, salarios y seguridad y salud en el trabajo (SST). Su fortaleza radica en la persona con toda su complejidad y los recursos que poseen. Por ello resulta necesario señalar la importancia de alcanzar la máxima eficiencia y eficacia en 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 a través del modelo cubano de GICH que considere la SST como un elemento importante en las empresas, constituyendo un pilar fundamental para mantener la fuerza de trabajo satisfecha y altamente motivada y en particular el desarrollo de una cultura de trabajo, de hábitos seguros y como resultado, el incremento de la productividad.

Es evidente en la mayoría de las organizaciones la falta de comprensión y responsabilidad por parte de la alta dirección, los cuales suprimen el desarrollo y la importancia que posee la actividad de SST y se limitan a tratar de cumplir con las normativas y legislaciones vigentes en esta materia, por lo que se hace necesario contar en las organizaciones con un modelo de plena integración. En informes del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) del año 2009 se plantea la necesidad de dotar a las empresas, específicamente en la actividad de SST, de herramientas de diagnóstico más que de auditorías para poder obtener un buen desempeño de acuerdo a las soluciones que se elaboren según las causas detectadas. También se aprecia en el mismo la falta de compromiso y responsabilidad de la alta dirección en cuanto al desarrollo de la SST. Por lo que una de las premisas en estos momentos del país lo constituye la implantación de un SGICH, por esto la medición del desempeño y del comportamiento ante cualquier de las variables de este sistema contribuye a un mejor desempeño en la empresa. No se poseen herramientas ni procedimientos metodológicos que permitan evaluar el comportamiento y el nivel de integración del SGSST dentro del SGICH.

Por ello resulta necesario en la Oficina Nacional de Administración Tributaria de Holguín medir 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.

Dando lugar al **problema científico** siguiente: ¿Cómo contribuir a una mejor integración y funcionamiento del sistema de gestión del capital humano, a partir del análisis del comportamiento del sistema de gestión de la SST en la Oficina Nacional de Administración Tributaria de Holguín?

Para dar cumplimiento a este problema se plantea como **Objeto de la investigación:** El sistema de gestión integrada del capital humano, en la Oficina Nacional de Administración Tributaria de Holguín.

Definiéndose como **Objetivo General:** Medir el comportamiento del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo y determinar el nivel de integración con los restantes módulos dentro del SGICH, en la Oficina Nacional de Administración Tributaria de Holguín.

Para el cual se plantean las siguientes **Tareas a desarrollar:**

1. Construir el marco teórico- referencial de la investigación a partir de la revisión y análisis de la literatura especializada con el tema en cuestión.
2. Diseñar y aplicar un procedimiento que permita medir el comportamiento y el nivel de integración de la gestión de seguridad y salud en el trabajo con los restantes módulos del SGICH.
3. Elaboración del informe final

Campo de acción: El comportamiento e integración del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo en la Oficina Nacional de Administración Tributaria de Holguín.

Se planteó como **hipótesis:** Si se diseña y se aplica un procedimiento que permita medir el comportamiento y el nivel de integración del sistema de gestión de la SST, respecto a los restantes módulos del SGICH, permitirá que se tracen y elaboren estrategias que permitan un mejor funcionamiento en la Oficina Nacional de Administración Tributaria de Holguín.

Para la realización del mismo se utilizan diferentes métodos y técnicas de investigación entre los que se encuentran:

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: se utiliza para el análisis de las relaciones entre las etapas y las tareas a desarrollar.
- Histórico – lógico: Utilizado en la bibliografía consultada se llega a conclusiones acerca del problema investigado y se hace el diagnóstico.

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

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Este capítulo tiene como finalidad el análisis de las principales concepciones teóricas que sustentan el modelo de la gestión de seguridad y salud en el trabajo (SST) y su integración con el modelo de gestión integrado del capital humano.

1.1 Reseña histórica de la gestión del capital humano

Hace mucho tiempo y desde la propia evolución que ha tenido la atención, administración o dirección y control de la fuerza de trabajo, de las personas que trabajan, de los recursos humanos, o del capital humano (CH), ha existido y aun existe una polémica y puntos de vistas diferentes sobre el nombre que debe llevar esta actividad dentro de la organización. Se reafirma de forma exagerada, que hay tantas definiciones en el mundo como la cantidad de autores y científicos que abordan el tema, por encargo o iniciativa propia.

El primero en enunciar el concepto de fuerza de trabajo fue Marx en su obra insigne “El Capital” en la primera mitad del siglo XIX, al definirla como una mercancía específica, “ Y , en efecto, el poseedor del dinero encuentra en el mercado esta mercancía específica: la capacidad de trabajo o la fuerza de trabajo. Se entiende por capacidad o fuerza de trabajo el conjunto de las condiciones físicas y espirituales que se dan en la corporeidad, en la personalidad viviente de un hombre y que éste pone en acción al producir valores de uso de cualquier clase” que adquiriría un valor determinado y en consecuencia generaba un capital y una plusvalía obtenidas en el proceso de trabajo donde accionaba directamente este recurso, al producir un valor de uso propio.

Posteriormente evolucionó la época del control de la calidad donde aparece la actividad de personal y el departamento de personal, aunque aún no existe presencia del marketing. A partir de aquí en que surge la época de las ventas, la dirección por objetivo como concepto y la competitividad, dando inicio al marketing no estratégico proyectando la administración de personal primero, y la administración de los recursos humanos después. La etapa posterior es propiamente la del marketing estratégico, con un enfoque hacia el cliente, gestión de la calidad, por valores, por competencias laborales y se desarrolla la gestión de recursos humanos (GRH) y surge desde la segunda mitad del siglo XX el concepto de CH. Ya en estos días aparece la etapa del marketing ecológico y social y sigue perfeccionándose la GRH hacia el capital humano. Estas etapas se encuentran estrechamente relacionadas respecto al tiempo y al espacio, pues no existe una delimitación ya que coexisten en algunos intervalos por lo que no

se puede definir con exactitud el momento de su surgimiento proporcionando distintos matices en el ámbito conceptual que susciten en la actualidad.

En el pasado siglo XX ocurrieron cambios que transformaron el concepto del trabajo y el papel del factor humano hasta la actualidad (9) refiere que los cambios acontecidos, marcaron indeleblemente la GRH y, por tanto, se pueden distinguir "...tres eras organizacionales diferentes: la Era Industrial Clásica, la Era Industrial Neoclásica y la Era de la Información."

1.2 La gestión de los recursos humanos

La GRH constituye un sistema, cuya premisa fundamental es concebir al hombre dentro de la empresa como un recurso que hay que optimizar a partir de una concepción renovada, dinámica y competitiva en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico.

Está basada en cuatro principios fundamentales:

1. Los recursos humanos son los activos más importantes que tiene la empresa y su efectiva ejecución es la clave del éxito.
2. Este éxito es más probable de lograr si: las políticas y procedimientos de personal están estrechamente ligadas y hacen una contribución importante al logro de los objetivos y planes estratégicos corporativos.
3. La cultura y los valores corporativos, el clima organizacional y la conducta gerencial que emanan ejercerán una influencia primordial en el logro de la excelencia. Por tanto, esa cultura debe ser gerenciada, lo cual significa que los valores organizacionales posiblemente deban cambiar o ser reforzados, mediante un esfuerzo continuo, comenzando desde la cima para lograr que esos valores sean aceptados y observados en la práctica.
4. La GRH es cuestión de integración: conseguir que todos los miembros de la organización participen y trabajen unidos con un sentido de propósito común.

La expresión GRH está formada por elementos que según el Diccionario Larousse de la lengua española y Aristos definen como la acción y efecto de administrar los recursos humanos (RH).

Otros autores especialistas han emitido sus criterios al respecto, entre los que se encuentra:

- Los RH se han constituido a inicios del Siglo XXI en el recurso competitivo más importante.
- La GRH no se hace desde ningún departamento, área o parcela de la organización, sino como función integral de la empresa; y además de manera proactiva.

- La GRH demanda concebirla con carácter técnico científico, y posee sus bases tecnológicas en los análisis y diseños de puesto y áreas de trabajo (diseño continuo de los sistemas de trabajo) al igual que en los diseños de sistemas logísticos, comprendidos en la denominación de tecnología de las tareas.
- La GRH eficiente ha superado al taylorismo, y demanda el enriquecimiento del trabajo (polivalencia) así como la participación o implicación de los empleados en todas sus actividades.
- El soporte informático de la GRH es un imperativo para su desarrollo efectivo en la gestión empresarial.
- El aumento de la productividad del trabajo y de la satisfacción laboral, vinculados a las condiciones de trabajo, son objetivos inmediatos fundamentalmente de la GRH.

Según los conceptos ofrecidos, la “GRH” constituye un concepto más avanzado, cuyo enfoque estratégico y carácter proactivo posibilita actuar antes de que aparezcan las dificultades, logrando desarrollar los RH que se requieren, así como los mecanismos necesarios para lograr los objetivos trazados.

Las funciones de la gerencia de RH tienen que estar interrelacionadas con las demás funciones de la empresa y orientada hacia un objetivo único para asegurar que la empresa pueda:

- Contar con trabajadores habilidosos, entrenados para hacer el trabajo bien, para controlar los defectos y errores, y realizar diferentes tareas u operaciones.
- Contar con trabajadores con disposiciones al cambio, capaces y dispuestos a adaptarse a nuevas situaciones en la organización del trabajo y de la empresa (28).

La GRH es una herramienta que permite relacionar a un colectivo de personas con un campo cultural de valores y tareas (6); abarca todas las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización, estas permiten materializar la política laboral, que se aplican con la participación activa y efectiva de los trabajadores en la planificación, organización, dirección, control y evaluación de los RH y determinan o inciden en el desempeño de la organización, inspirados por los factores culturales que impregnan toda su estructura organizativa. En general, en los últimos años la función de RH ha pasado de administrar actividades relativas al reclutamiento, control de ausentismo, mantenimiento de disciplina y pago de salarios, a ser un nuevo estilo con renovados enfoques confiados en el método hacia el hombre, involucrándose a este último en el resultado final (33), se potencia su capacidad pensante y su grado de responsabilidad más que su capacidad manual, de ahí que la misión principal del área de

recursos humanos es la gestión de recursos que se perciben cada vez más como primordiales en la batalla por la competitividad, siendo necesario para ello no solo la adquisición de estos recursos, sino también su estimulación con el objetivo de optimizar los resultados. Es básico porque de su administración eficiente depende la correcta ejecución humana de los planes elaborados. Es estratégico porque los cambios organizativos no se pueden realizar, lógicamente, sin el concurso de las personas que los tienen que ejecutar (3).

En la actualidad, las tendencias de la GRH abogan no tan sólo por que se encuentre un profesional adecuadamente calificado, sino que además se deben conocer sus características personales abarcadas en las competencias profesionales (carácter, intereses, motivaciones, etcétera) para adaptarse e integrarse de manera interrelacionada a la cultura y modo de hacer de la organización.

El SGRH debe poseer una gran capacidad de adaptación teniendo en cuenta la permanente influencia del entorno. El proceso de capacitación y desarrollo del RH se inicia en la planeación estratégica de la empresa, donde se define hacia dónde va y por tanto, los recursos que se requieren para llegar allí y está dirigida a la búsqueda de habilidades más amplias, a la polivalencia para facilitar el tránsito a una nueva cultura y efectuar el cambio, abarcando a individuos, grupos y departamentos, de manera que se alcance un alto rango de conocimientos en los diferentes niveles.

1.3 Capital humano. Definiciones

El concepto del capital humano (CH) surge en 1964 a través de los trabajos del economista norteamericano Garry Becker y de sus teorías de análisis microeconómico sobre el comportamiento de la sociedad que le valdrían el premio Nóbel en economía en 1992, aportando que grandes científicos elaboraran su propio concepto del CH.

El CH deviene en la actualidad como piedra angular, nuevo ingrediente para un conflicto estratégico, recurso necesario y discutido en el mundo empresarial. La tradicional GRH está llamada a un cambio, acelerar su enlace definitivo con la estrategia (18). Los RH, en este entorno que se denomina nueva economía o sociedad del conocimiento, ganan para la empresa y su proyección estratégica una especial relevancia. La dirección estratégica es un intento de mejorar la dirección y gestión de una organización, utilizando la estrategia para guiar sus acciones pero integrando las nociones de preparación de la puesta en marcha y de asignación de los recursos. El enfoque estratégico en la dirección es la capacidad de diseñar y poner en práctica decisiones estratégicas eficaces, que en el contexto actual significan

supervivencia, capacidad de cambio, desarrollo humano y efectividad operacional, una actitud voluntarista, anticipada, extrovertida, crítica y abierta al cambio (30). Motivado por diversos factores tanto de orden económico, político, ecológico, tecnológico como social, entre los que por su repercusión cabe destacar la dinámica en la aplicación de los logros científicos-técnicos, que implican una extraordinaria reducción del tiempo que media entre los descubrimientos y su aplicación en la práctica social, hace necesario contar con el RH apto para asumir estas tareas (4). Estos cambios que se operan afectan a los individuos, modificando rápida y totalmente su visión de la vida, sus valores y creencias, sus actitudes, expectativas y conductas, dándose una influencia recíproca entre los individuos y las organizaciones en las que se desempeñan, por ello las empresas de éxito a nivel mundial se ven obligadas a mejorar su desempeño, estableciendo políticas y estrategias entre las que se encuentran: poner en primer término al cliente, cambios en las estructuras organizacionales, nuevos sistemas de dirección, nuevos sistemas de calidad y como el elemento humano es esencial, un lugar importante en estas políticas lo ocupa la gestión estratégica de los recursos humanos (7). El concepto del capital humano no ha variado mucho en los últimos años, aunque se ha tratado de mejorar, pero desde hace cuatro décadas fue definido como el conocimiento y las habilidades que forman parte de las personas, su salud y la calidad de sus hábitos de trabajo (4); o es el aprovechamiento al máximo del aporte humano, que como activo intangible se le asigna un valor y se considera como parte del capital. Según la NC 3001:2007 se define como: conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad para hacer, portados por los trabajadores para crear más riquezas con eficiencia. Es además conciencia, ética, solidaridad, espíritus de sacrificio y heroísmo. Para el capital, los conocimientos y las capacidades humanas son activos, y como en las máquinas, equipos o instalaciones, se invierte y se rentabiliza a lo largo de un período de tiempo (21).

1.4 Gestión integrada del capital humano

La gestión integrada de capital humano (GICH) ha evolucionado en el mundo condicionado al desarrollo y los adelantos científico-técnicos. Las empresas que aplican el sistema de dirección y gestión están en la obligación de aplicar un sistema de gestión de capital humano (SGCH) en correspondencia con sus características tecnológicas y productivas y tomando como referencia lo definido en las normas cubanas aprobadas, obteniendo como resultado, una eficaz implantación del sistema de gestión integrado de capital humano (SGICH), el cual conlleva la certificación a las entidades autorizadas. Según Cartaya, el SGICH, es el conjunto

de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de GCH y externa con la estrategia de la empresa, a través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo (17). La GCH debe ser aplicada de forma creadora por sus cuadros, con la participación plena de los trabajadores.

El enfoque sistémico aplicado a la GRH, a diferencia de actividades tradicionales, organizadas en áreas tradicionales y trabajado por funciones y contenidos tradicionales, tiene una misión, contenidos y funciones, o sea, alcance y profundidad mayor y cualitativamente superior, de hecho no basta con una base de “Diseño Ingenieril, Elementos Técnico-Organizativos y Comportamiento Organizacional” (6), o los anunciados desde la década del 60 como los “subsistemas Técnico-Tecnológico, Gerencial-Estructural y Humano-Cultural”, o más recientemente referido a la gestión de conocimientos, a las competencias, herramientas de la GRH, que cobran valor contable en los activos intangibles, como “Capital Tecnológico - Capital Humano - Capital Organizativo - Capital Relacional.

En los últimos años, y sobre todo desde la aprobación de las bases generales del perfeccionamiento empresarial, que ha permitido comenzar el proceso de mejora continua en las empresas de manera planificada y organizada, la función y la dirección de RH se convierte en factor excepcional a tales fines. Entre sus principios generales plantean por primera vez que: “la empresa es un sistema que debe actuar como un todo”, dándole así al SGRH como a los demás subsistemas, el basamento conceptual necesario para que en la práctica se enfoque y se desarrolle en sistema. En resumen, se aprecia un proceso de transición y de cambios hacia enfoques más integrales, como parte del proceso de perfeccionamiento empresarial. A partir de los trabajos de Morales Cartaya, se comienza a denominar en el ámbito cubano a esta actividad, gestión del capital humano, como un estadio superior en la evolución de la GRH (17).

La GICH es el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de GRH y externa con la estrategia empresarial, a través de competencias laborales y de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo. (19).

1.5 Sistema de gestión integrado de capital humano basado en las NC 3000:2007

El análisis de la GRH en la empresa pone de manifiesto la necesidad de un cambio del enfoque funcional y transitar hacia la aplicación de un modelo de plena integración dirigido al logro de un desempeño laboral superior y especialmente, al incremento de la productividad (17).

La implementación de un SGICH constituye un pilar para el mejoramiento continuo de los resultados de las organizaciones al permitirles alcanzar un desempeño laboral superior. Por lo antes planteado en el año 2007 surge la necesidad de implantar las NC: 3000 las cuales están dirigidas a lograr una gestión integral de CH y unificar la terminología utilizada en esta materia.

En esta norma aparecen las definiciones de 139 términos que son utilizados en el modelo de Gestión Integrada de Capital Humano y en la NC de Requisitos. La NC Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano – Requisitos: Es la norma fundamental de esta familia y es la única de las tres que permite la certificación mediante la auditoría correspondiente y la evaluación de la conformidad. La aprobación de las bases generales para el perfeccionamiento empresarial (Decreto- Ley 281) ha permitido comenzar el proceso de mejora continua de manera planificada y organizada, en todas las empresas del país, lo que se convierte en un factor excepcional para introducir y desarrollar la GRH con enfoques cualitativamente superiores. No obstante todavía el país no alcanza los niveles de eficiencia requeridos, existiendo reservas, sobre todo, en lo relacionado con el factor humano y se han realizado controles gubernamentales, auditorías, inspecciones laborales, entre otras, que han transmitido señales de incoherencia entre las actividades claves, los objetivos y resultados productivos de la GRH. Luego de estos análisis realizados, se llegó a la conclusión que en las empresas cubanas, la GRH se concibe fundamentalmente, como una actividad de aseguramiento, con un enfoque tradicional, tayloriano y funcional, la falta de alineación de los procesos de la gestión de los RH y a su vez con los procesos productivos y de servicios, que frenan la productividad; no se promueve la activa y efectiva participación de los trabajadores y que la GRH no tiene la prioridad necesaria y requiere ser transformada. Producto a esto, Morales Cartaya, se dio a la tarea de proponer un nuevo modelo de GRH en el contexto cubano, el cual denominó sistema de gestión integrada de recursos humanos (SGIRH), el que se muestra en el (Anexo 1).

La empresa, después de aplicadas las tecnologías de diagnóstico y de apoyo, continúa el proceso de implantación del modelo de gestión integrada de capital humano, con la instrumentación de los módulos siguientes:

Competencias laborales: Las competencias laborales son el conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, comportamiento, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño confortable, seguro, sano, eficiente del trabajador y de la organización, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicio. Es requerimiento esencial que estas competencias sean observables, medibles en materia de protección de riesgos laborales y que contribuyan a los objetivos de la organización (26). La base de este modelo; simbolizan lo que es y lo que hace la empresa y los vínculos existentes entre sus trabajadores.

Requisitos vinculados a las competencias laborales

La alta dirección deberá designar y constituir el comité de competencias de la organización, la misma deberá contar con un procedimiento documentado donde se establezca cómo realizar el proceso de identificación y validación de las competencias distintivas de la organización, las de los procesos de las actividades principales y la de los cargos de dichas actividades, así como el proceso de certificación de las competencias demostradas del trabajador para un determinado cargo, en correspondencia con las competencias identificadas y validadas. También deberá identificar a los trabajadores que tiene un nivel de desempeño superior comparado con las competencias y los trabajadores cuyo desempeño es adecuado pero no es superior. De igual forma deberá utilizar las competencias laborales en los procesos de selección e integración, capacitación y desarrollo y evaluación del desempeño.

Organización del trabajo: 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 y satisfacer las necesidades de la sociedad y de sus trabajadores. Está sustentada en estudios integrales dirigidos al diseño de procesos y puestos de trabajo, y al incremento del valor agregado.

Requisitos vinculados a la organización del trabajo

La alta dirección deberá identificar los procesos que añaden valor o encarecen los costos y las premisas para cometer el estudio del trabajo y aprobar dicho programa, como los responsables y participantes. La dirección deberá definir y aprobar las técnicas y herramientas a utilizar para

desarrollar los estudios, como el análisis de los resultados, así como la forma de implementar los mismos en la organización.

La organización deberá realizar la medición del trabajo, aplicando las técnicas de estudios de tiempos, para determinar los niveles de aprovechamiento de la jornada laboral, así como el tiempo que invierte un trabajador competente en llevar a cabo una tarea según una norma de rendimiento, tiempo de servicio preestablecida y actualizada.

La organización deberá elaborar su plantilla de cargos, según los indicadores y los procedimientos establecidos en la legislación, y tendrá que contar con la aprobación del nivel de dirección correspondiente. Asimismo deberá demostrar que la plantilla de cargo aprobada se corresponde con el nivel de actividad productiva o de servicio que desarrolla la organización, definir que sus indicadores de productividad y su correlación con el salario medio son positivos, respecto a la ejecución de periodos anterior.

Selección e integración de los recursos humanos: La alta dirección de la empresa establece la política de selección e integración de los recursos humanos, basada en la legislación vigente, controla la efectividad de las técnicas y procedimientos que se aplican y evalúa su contribución al cumplimiento de los objetivos y su estrategia empresarial. A través de la selección se eligen los candidatos entre los reclutados más idóneos y de mayor competencia para desempeñar tanto los cargos existentes, así como los de nueva creación, en correspondencia con el perfil de competencias de los cargos.

Requisitos vinculados a la selección e integración:

La organización deberá contar con un registro de personal donde se controlan todos los aspirantes interesados en ingresar a la organización para ocupar determinados cargos, así como el procedimiento documentado y con las políticas de empleo aprobadas.

También tendrá constituido y funcionando el comité de experto, de acuerdo a lo establecido en la legislación, para el reconocimiento o pérdida de la idoneidad demostrada, el ingreso, permanencia, promoción e incorporación a cursos de capacitación y desarrollo.

La organización tendrá elaborado el programa de acogida que garantiza la iniciación laboral de los trabajadores y deberá desarrollarlo en todos los casos, cumpliendo con lo establecido en la legislación en el periodo de prueba para evaluar que la persona posee la idoneidad y competencia para el desempeño del cargo que aspira a ocupar.

La entidad deberá llevar el registro, la actualización y la conservación en buen estado del expediente laboral de cada trabajador y cumplir con lo dispuesto respecto a que el traslado del

expediente laboral exclusivamente se realiza por la vía institucional, además deberá cumplir respecto a la atención y preparación de los recién graduados.

Capacitación y desarrollo: A partir de la determinación de necesidades de cada trabajador, la capacitación está en función del desarrollo de la idoneidad y la competencia laboral, para el logro de los objetivos, alineado a la estrategia empresarial. Se concibe como una inversión y no como un gasto, enfatizando en la aplicación de los conocimientos adquiridos, las habilidades desarrolladas, en la eficiencia y eficacia de las empresas y con un enfoque continuo cuya expresión es la condición de entidad de aprendizaje permanente, que se otorga por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, a las empresas que reúnan los requisitos a propuesta de los organismos de la administración central del estado.

Requisitos vinculados a la capacitación y desarrollo

La organización deberá determinar las necesidades de capacitación con un procedimiento documentado para la planificación, ejecución y control en correspondencia con los cargos en que ocupan, así como incluir las brechas que presentan entre las competencias requeridas para el cargo y las que estos poseen. Tendrá elaborado los planes individuales de capacitación que se integran en el plan de capacitación y desarrollo de la organización, el cual debe discutirse con los representantes de las organizaciones sindicales y los trabajadores, aprobarlo e inscribirlo en el convenio colectivo de trabajo, teniendo en cuenta los recursos materiales y financieros necesarios para la actividad.

Tendrá identificados los indicadores que permiten evaluar el impacto y la eficacia de las diferentes acciones de capacitación y desarrollo que se ejecutan y deberá realizar las evaluaciones sistemáticas del impacto de dichas acciones.

La dirección deberá analizar periódicamente el cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo y realizar las acciones preventivas o correctivas necesarias para resolver las dificultades que se presenten.

Estimulación material y moral: La estimulación material se rige por el principio de distribución “de cada cual según su capacidad, a cada cual según su trabajo”, en combinación con la estimulación moral dirigida a fortalecer la conciencia revolucionaria y la motivación para alcanzar un alto desempeño económico y social. El salario se concibe como el principal estímulo material y quien más aporta en cantidad y calidad a la sociedad debe recibir más.

Requisitos vinculados a la estimulación material y moral

La organización deberá cumplir, en correspondencia con la legislación vigente, con el pago a los trabajadores de los salarios que les correspondan de acuerdo con la escala salarial y cargo que desempeñen, el sistema de pago aplicado, los pagos adicionales establecidos, el plus salarial si lo hubiere, así como el correspondiente al trabajo extraordinario, días de conmemoración nacional y feriados y las vacaciones anuales, así como establecer las formas y sistemas de pago en dependencia de las condiciones técnico-organizativas del proceso laboral, de las características de la producción y los servicios y de las posibilidades de medición de los gastos de trabajo, así como las de su resultado.

La misma deberá elaborar el programa de acciones de estimulación moral, que integrado con la estimulación material potencie las motivaciones de los trabajadores para que se fortalezca la cultura que necesita la organización para alcanzar sus objetivos estratégicos.

Seguridad y salud en el trabajo: La seguridad y salud en el trabajo está orientada a crear las condiciones, capacidades y cultura para que el trabajador desarrolle su labor eficientemente y sin riesgos, procurando condiciones ergonómicas, evitando sucesos y daños que puedan afectar su salud e integridad, al patrimonio de la empresa y al medio ambiente. El sistema de seguridad y salud en el trabajo de cada empresa se audita y certifica por parte de la Oficina Nacional de Normalización, según la norma NC 18001, diseñada para la integración de la gestión de la seguridad y salud en el trabajo, alineada con las ISO 14 001 (Gestión Medioambiental) y las ISO 9001 (Sistemas de Gestión de Calidad).

Requisitos vinculados seguridad y salud en el trabajo

La dirección deberá definir la estructura que se utiliza para atender la seguridad y salud en el trabajo, así como las responsabilidades de los que forman parte de ella, en correspondencia con el nivel de riesgo que existe en la organización, así mismo incluir en el plan de capacitación y desarrollo de la organización las acciones para la capacitación inicial, periódica y específica de los trabajadores, incluyendo los inspectores sociales sindicales, en materia de seguridad y salud en el trabajo, así como progresivamente en el campo de la ergonomía.

La organización tendrá elaborado e implantado el manual de seguridad y salud en el trabajo, cuya base legal deberá aparecer especificada en este documento, así como mantener actualizado el proceso de evaluación de riesgo y tendrá elaborado el plan de medidas para su solución y puesto en vigor los diferentes programas de prevención para las actividades.

Evaluación del desempeño: Proceso continuo y periódico de evaluación a todos los trabajadores de la idoneidad demostrada, las competencias y resultados del trabajo para lograr los objetivos de la empresa, por parte del jefe inmediato, partiendo de la auto evaluación y los criterios de los compañeros que laboran en el área.

Requisitos vinculados a la evaluación del desempeño

La organización deberá contar con el procedimiento documentado para la planificación, ejecución y control de la evaluación anual del desempeño de los trabajadores y sus cortes parciales, de acuerdo a lo establecido en la legislación en la materia, esta deberá elaborar el documento que contenga las recomendaciones derivadas de la evaluación anual realizadas al trabajador, en el cual se reflejan todas las acciones que este debe cumplir en el próximo periodo con vista a mejorar su desempeño, incluidas las acciones de capacitación y desarrollo individual.

La dirección deberá designar a uno de sus miembros para la atención de la evaluación del desempeño, esta de común acuerdo con la organización sindical, podrá establecer indicadores adicionales a los indicadores fundamentales dispuestos en la ley, lo cual se inscribe en el convenio colectivo de trabajo.

Comunicación institucional: La integración estratégica de la gestión de los recursos humanos con la participación efectiva de los trabajadores se logra mediante procesos de comunicación, el consenso y la unidad de acción para materializar la estrategia, asimilar y desarrollar las competencias, la innovación y la solución a los problemas. La dirección formula, aplica y controla la estrategia comunicativa de la empresa, en la que la comunicación hombre a hombre resulta clave.

Requisitos vinculados a la comunicación institucional

La dirección tendrá definido la misión, la visión y los valores de la organización y aprobado su objeto social, así como deberá garantizar que lo conozcan y dominen todos los trabajadores y que existan los medios para su difusión en el colectivo laboral.

Esta deberá lograr que funcionen adecuadamente los mecanismos y órganos siguientes:

- Los órganos colectivos en los diferentes niveles de acuerdo a la estructura de la organización.
- Las reuniones de coordinación con los factores políticos y sindicales de la organización y de las diferentes áreas aprobadas en estructura organizativa donde estos están constituidos.

- Las reuniones de los jefes de las unidades y áreas con los trabajadores.
- Las comisiones, grupos y equipos de trabajo y órgano de dirección auxiliar.

La dirección deberá incluir acciones en los programas de capacitación y desarrollo de los trabajadores, fundamentalmente los nuevos, para que estos conozcan y dominen la estructura de la organización, sus estrategias y objetivos y su cultura y valores, como realizar análisis periódicos con los trabajadores para analizar los resultados alcanzados en la producción y los servicios, así como las estrategias de trabajo a seguir.

Autocontrol: Los principios que sustentan el autocontrol son preventivos, educativos y promotores de valores, y están dirigidos a comprobar los resultados del sistema de gestión integrada de recursos humanos. El autocontrol asegura que el SGIRH esté integrado con la estrategia empresarial, las políticas estén bien diseñadas, se cumplan y no se distorsionen. Servirá para medir su impacto en los usuarios, proveedores, otras entidades la sociedad y los propios trabajadores.

Requisitos vinculados al autocontrol

La dirección deberá asegurar el autocontrol dirigido a comprobar los resultados del SGICH, tendrá constituido y aprobado el comité de control multidisciplinario, que se encarga de coordinar y realizar el autocontrol.

Deberá discutir con las áreas y responsables implicados los resultados de los autocontroles realizados, el tratamiento a las no conformidades detectadas, así como la toma de acciones correctivas y preventivas para eliminarlas.

1.6 Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo

1.6.1 Evolución de la SST

A principios del siglo XIX el término SHT no existía, pero si se escuchaba el término relacionado a la protección e higiene del trabajo (PHT) o seguridad y salud laboral u ocupacional (SSL), (SHO). El 31 de diciembre de 1909 el decreto 1350 aparece como primer antecedente en Cuba, donde declaraba obligatorio el uso de un aparato que funcionara como alarma en caso de algún incendio en oficinas y lugares públicos. En el 1959, tiene lugar la primera modificación sustancial a la legislación vigente con la educación de la Constitución del 1940 de la que no escapó el empleo y la seguridad del trabajador ya en el año 1963 se dicta 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 PHT en las empresa que son las bases generales de esta materia, que aún mantiene su vigencia.

Ya en el congreso XIII obrero se 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.

En 1977, con el inicio de la reanimación económica del país, los niveles de producción comienzan a incrementarse paulatinamente y se decide por parte del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social emitir la Resolución No.23 que establecía la obligación de realizar la identificación, evaluación y planificación de las medidas para minimizar los riesgos existentes en todas las entidades. En 1996 la Internacional Standard Organization (ISO) a partir de las experiencias de la aplicación de las ISO 9000 y 14000 convocó a un Workshop para evaluar la posición de los países miembros de la organización con respecto a la aprobación y generalización de la norma, no hubo consenso quedando pendiente y a la intención de cada país. Cuba aunque no diseñó una norma como tal en 1998 realizó una importante experiencia en un grupo de empresas para lograr la aplicación de un modelo de gestión que, si bien no concluyó con la implantación del sistema, si abrió el camino para las posteriores experiencias de las normas cubanas 74, 75 y 76, primer intento de normalizar un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo en el año 2000. 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 SST y su certificación.

1.6.2 Seguridad y salud en el trabajo: definiciones y objetivos

En los últimos años, se han desarrollado nuevas teorías y practicas relacionadas con los sistemas de GRH, con el objetivo de alcanzar una mayor eficiencia y competitividad en las empresas, han modificado los paradigmas conceptuales y prácticos prevalecientes por mucho tiempo en esta esfera. En estos sistemas, los elementos relacionados con la organización y las condiciones de trabajo, la motivación y satisfacción de los trabajadores, entre otros, desempeñan un rol importante. En otro orden de relaciones, se ha demostrado que las malas condiciones de trabajo provocan no solo lesiones al trabajador con las consecuentes pérdidas materiales, sino, además, deterioro del clima organizacional, fluctuación laboral, pérdidas de tiempo y poca productividad. Siendo el incremento de la productividad del trabajo el factor obtenido mediante el resultado del mejoramiento de las condiciones de trabajo y de una mayor

motivación, participación y sentido de pertenencia de los trabajadores. Las mayorías de las instituciones dedicadas a la SST, en la actualidad, reconocen la relación entre esta y la productividad.

Son muchos los autores que ofrecen definiciones en materia de SST entre los cuales están:

1. La actividad orientada a crear condiciones, capacidades y cultura para que el trabajador y su organización puedan desarrollar la actividad laboral eficientemente, evitando sucesos que puedan originar daños derivados del trabajo. (23)
2. La actividad orientada a crear condiciones para que el trabajador pueda desarrollar su labor eficientemente y sin riesgos, evitando sucesos que afecten su salud e integridad, el patrimonio de la entidad y el medio ambiente (7).
3. La actividad orientada a crear condiciones, capacidades y cultura de prevención para que el trabajador y su organización desarrollen la labor eficientemente y sin riesgos, procurando condiciones ergonómicas, evitando sucesos que originan daños derivados del trabajo, que puedan afectar su salud e integridad, al patrimonio de la organización y al medio ambiente (20).

En la actualidad, la SST continua responsabilizada con la integridad y salud del trabajador, pero su alcance va más allá de prevenir el accidente, la enfermedad o el agotamiento. Su acción tiende a tomar un sentido más amplio, como factor de motivación y eficiencia en los trabajadores, sobre la base de integrar sus principios y tareas al sistema de GRH y en general, a las distintas actividades y funciones de la empresa.

1.6.3 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 qué 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”. (31)

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.

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.

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” (29).

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.

1.6.4 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.

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.

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
- Está dirigida fundamentalmente a la mejora continua

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.

1.6.5 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”. (19)

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. Tendrá un papel determinante en este proceso los conocimientos que el personal tenga en cuestiones de seguridad y un chequeo médico riguroso, lo que traerá consigo un buen resultado en este proceso. En los registros y documentos de cada empresa para efectuar este proceso se evidenciará cada uno de estos aspectos para así poder seleccionar con efectividad al más idóneo.

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.

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”. (19)

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”. (19)

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. 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.

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 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”. (19)

Para contribuir al autocontrol de la seguridad y salud en el trabajo se deberán trazar una serie de objetivos específicamente en 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.

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.

1.7 Normas cubanas 18001:2007

La familia de la NC 18000 han sido elaboradas por el NC/CTN 6 “seguridad y salud en el trabajo”, integrado por un conjunto de instituciones especializadas en el tema, estas se corresponden técnicamente con la versión de las familias de normas OHSAS18000,(1800, 18001, 18002) con algunas adecuaciones a lo establecido en la NC ISO 9000:2001; y para los términos 3.10 y 3.11 con respecto a la legislación donde se traduce la palabra “occupational “, como “en el trabajo”, para adecuarla a dicha legislación. La NC 18011 referente al proceso de auditoría fue elaborada. Estas normas persigue sobre todo en las empresas cubanas cuenten con un sistema de seguridad y salud a la misma altura que las más respetadas empresas a nivel mundial y pueda satisfacer las necesidades de los clientes más exigentes, además de estar al margen de los constantes cambios tecnológicos que están sometidas las empresas de nuestros días.

1.7.1 Elementos del SGSST basado en la NC 18000:2007

Requisitos generales

La organización debe establecer y mantener un sistema de gestión de SST cuyos requisitos se establecen a continuación:

Política de seguridad y salud en el trabajo

La alta dirección debe definir una política de seguridad y salud en el trabajo que establezca claramente los objetivos generales de SST y el compromiso de mejorar el desempeño de esta. Esta política debe ser apropiada a la naturaleza y magnitud de los riesgos de SST de la organización; también debe incluir el compromiso de la mejora de cumplir con la legislación vigente aplicable sobre SST y con otros requisitos suscritos por la organización; debe estar documentada, implementada, mantenida; y ser comunicada a todos los trabajadores con el propósito de que ellos conozcan cada una de sus obligaciones y responsabilidades individuales respecto al SST; debe estar a disposición de las partes interesadas; y ser revisada periódicamente para asegurar que siga siendo pertinente y apropiada para la organización.

Planificación

La planificación para la identificación de peligros, evaluación y control de riesgos en las organizaciones debe establecer y mantener procedimientos para la continua identificación de peligros, evaluación de los riesgos e implementación de las medidas de control necesarias. Esta debe garantizar que los resultados de las evaluaciones y los efectos de estos controles

sean tomados en cuenta cuando establezca sus objetivos de SST. También debe documentar y mantener esta información actualizada.

La metodología de la organización para identificación de peligros y evaluación de riesgos debe estar definida con respecto a su alcance, naturaleza y planificación de tiempo para asegurar que es proactiva antes que reactiva; proveer lo necesario para la clasificación de los riesgos y la identificación de aquellos que deban ser eliminados o controlados de acuerdo con las disposiciones; proporcionar datos de entrada en la determinación de requisitos de los servicios o infraestructura, identificación de necesidades de formación y (o) desarrollo de controles operacionales, además de proveer lo necesario para el seguimiento de las acciones requeridas con el fin de asegurar la eficacia y la oportunidad de su implementación.

Dentro de la planificación también se encuentran los programas de gestión de la SST para alcanzar sus objetivos que debe establecer, mantener e incluir la documentación de la responsabilidad y la autoridad designadas para lograr los objetivos y metas en cada función y nivel pertinente de la organización; los medios y el cronograma, de acuerdo a los cuales se debe alcanzar dichos objetivos.

Implementación y operación

Dentro de la implementación y operación se encuentra la estructura y responsabilidades de la misma que se debe definir, documentar y comunicar las funciones, responsabilidades y autoridad del personal que dirige, ejecuta y verifica actividades que tengan efecto sobre los riesgos para la seguridad y salud en el trabajo, de las actividades, instalaciones y procesos de la organización, para facilitar una gestión de SST eficaz.

La responsabilidad final por la seguridad y la salud en el trabajo radica en la alta dirección. La organización debe designar a un representante de la alta dirección con la responsabilidad y autoridad particular de asegurar que el sistema de gestión de la SST este implementado adecuadamente y que se desempeña de acuerdo con los requisitos en todos los lugares y esferas de operación dentro de la organización.

Verificación y acción correctiva

Dentro de este aspecto se encuentra la medición y seguimiento del desempeño en la cual la organización debe establecer y mantener procedimientos documentados para hacer el seguimiento y medir regularmente el desempeño en SST.

Los registros del sistema de gestión de SST se deben archivar y conservar de manera que puedan recuperarse fácilmente y estén protegidos contra daños, deterioro o pérdida. Debe establecerse y registrarse el periodo durante el que deben ser conservados.

Se incluye conjuntamente la auditoría mediante la cual se debe establecer y mantener procedimientos y un programa para efectuar periódicamente auditorías del sistema de gestión de SST con el objeto de determinar si el sistema de gestión de SST está de acuerdo con los planes para la gestión de SST, incluidos los requisitos de esta norma.

El programa de auditorías, se debe basar en los resultados de las evaluaciones de riesgos de las actividades de la organización y en los resultados de auditorías anteriores. Los procedimientos de auditoría deben abarcar el alcance, frecuencia, metodologías y competencias, así como responsabilidades y requisitos para realizar auditorías e informar los resultados. Siempre que sea posible, las auditorías deben ser realizadas por personal independiente de quienes tienen responsabilidad directa en la actividad examinada.

Revisión por la dirección

La alta dirección debería revisar la operación del sistema de gestión de SST para evaluar si se está implementado plenamente y sigue siendo apto para cumplir los objetivos de SST y la política de SST de la organización. En la revisión también se debería considerar si la política de SST sigue siendo apropiada. Se deberían establecer objetivos de SST nuevos o actualizados para la mejora, apropiados para el periodo venidero y considerar si es necesario, cambios para cualquier elemento del sistema de gestión de SST.

1.8 Diagnóstico y solución estratégica

El perfeccionamiento de cualquier proceso debe tener como punto de partida un diagnóstico que permita determinar los principales problemas que afecten su desempeño. Diversos autores abordan la temática refiriendo la necesidad de establecer o diseñar indicadores, patrones o medidores que permitan apreciar el comportamiento del proceso. En los últimos años el diagnóstico ha adquirido una gran importancia en las organizaciones, ya que es una extraordinaria herramienta para aumentar y mejorar la productividad, la eficiencia y la calidad de las empresas. Este también es conceptualizado como el proceso que se realiza en un objetivo 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.

El diagnóstico de la situación actual de la gestión de SST en la organización en cuestión constituye la fuente principal de detección de los problemas que afectan el desempeño del sistema de gestión. Este se realiza a través de la definición de no conformidades entre el estado actual del sistema y las exigencias de las normas vigentes que regulan la actividad, lo que permite detectar las desviaciones entre la realidad y el estado definido a partir del mejor estatus interno logrado mediante el benchmarking con sistemas mejores de otras organizaciones. 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. Los resultados del diagnóstico permiten definir la estrategia de mejora a partir de la definición de las políticas de SST de la organización como reflejo del compromiso de la dirección hacia esta función. Para su materialización las políticas se concretan en objetivos que deben ser ejecutados por los grupos de interés. Los grupos de interés, en el ámbito de la SST, están conformados por la alta dirección, los especialistas de SST, los mandos intermedios y los trabajadores, cada uno tiene sus funciones y responsabilidades con respecto a la ejecución de los planes de acción para la mejora continua de la SST. Asimismo, entre estos grupos existen relaciones de influencias y de retroalimentación (directa e indirecta) que permiten la cristalización de las acciones programadas. 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 y control de los riesgos de accidentes y enfermedades y en los aspectos organizativos que garanticen 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.

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.

Teniendo en cuenta que en los momentos actuales a nivel organizacional en las empresas cubanas, siguiendo un enfoque de sistema, se viene adaptando un modelo de gestión integrado del capital humano donde se vinculan 8 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 2**)

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 3**)

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, carné 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, auditorías, 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 %

Obtenidos los valores en % 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:

Aspecto a caracterizar	Técnica a utilizar
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	$\% \text{ personal } \times \text{ categ } X = \frac{\text{Total pers } \times \text{ categ } X}{\text{Total de plantilla}} * 100$
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.

Además 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 4**) 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 carné 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 5**) al especialista que realiza esta función de modo que se verifique lo anteriormente expuesto. También se realizará una encuesta a los trabajadores (**Anexo 6**) 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 7**) 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 8**). 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 9**) 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 10**) para conocer la opinión de los trabajadores de la empresa en cuanto al tema y una entrevista (**Anexo 11**) 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 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 12**) 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 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 13**) y una encuesta a los

trabajadores, (**Anexo 14**) 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 por ciento 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.

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 medidas, 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

Etapa 1: Involucramiento y compromiso

En la siguiente etapa inicial se pretende asegurar la realización de todo el proceso del diagnóstico, 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 y lograr de esta forma el apoyo necesario para el desarrollo de la investigación.

Paso 1: Reunión de apertura

Se efectuó la reunión donde se suministró a todos los trabajadores de la organización la importancia del por qué es necesario realizar la investigación, declarándose los objetivos, metas a lograr y beneficios que se obtendrán, donde la dirección y mandos intermedios se comprometieron con la elaboración del proceso.

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 acertadas posibles 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: Selección de la comisión que llevará a cabo el diagnóstico

En el presente paso se procedió a la selección de la comisión que llevará a cabo el diagnóstico, el cual se encargó de brindar toda la información e identificación de los problemas existentes en la organización, conformada con un personal capacitado, con experiencia laboral, habilidades y conocimientos dentro de la entidad, tomados de manera específica para tener participación de todos los niveles de dicha organización. La estructura de la comisión fue comunicada a los restantes trabajadores y los integrantes de la misma se distribuyen de la siguiente forma:

- Rosa María Rodríguez Ricardo -----Especialista C en Gestión Recursos Humanos
- Madelayne Guerrero Rodríguez -----Especialista C en Gestión Recursos Humanos
- Aracelis Rodríguez García -----Téc. A en Gestión de Recursos Humanos
- Arelis Pérez Hernández -----Sindicato
- Yulisber Pérez Pérez -----Trabajador de mayor experiencia
- Mabel Silvia Rusiel García -----Estudiante de 6to año de Ingeniería Industrial

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

Después de seleccionada la comisión que llevará a cabo el proceso de diagnóstico, se capacitó en relación con la familia de norma cubanas 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, quedando definido el cronograma de realización del diagnóstico, en el cual se otorgó responsabilidades a cada miembro del equipo para que exista interacción entre éste y se manifieste el trabajo en grupo como técnica especializada para la investigación.

Etapa II: Definición del estado deseado

Se procedió a realizar la reunión con el equipo de trabajo encargado del diagnóstico donde se analizó detalladamente el estado deseado propuesto, con el objetivo de medir el nivel de integración 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, el cual se determinó según los criterios identificados y seleccionados por la comisión de la investigación. Los criterios se justificarán mediante la aplicación del diagnóstico en el desarrollo de la investigación. La comisión quedó satisfecha con lo expuesto, dando su total colaboración, contribución y apoyo a la realización del diagnóstico.

Etapa III: Revisión Documental

En este paso se procedió a la revisión de todas las evidencias documentales que tiene la entidad en cuanto al objeto de estudio, quedando demostrado que existe evidencia de inspecciones por parte del MTSS, también se incluyen verificaciones e inspecciones a nivel de la dirección provincial respecto al sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo (SGSST) en la organización, así como al sistema de gestión integrado de capital humano (SGICH).

Paso 1: Vigencia

En el presente paso se procedió a la búsqueda de todos los documentos existentes en cuanto al sistema de gestión integrado del capital humano, dicha revisión inicio su proceso por el siguiente módulo:

Organización del trabajo:

Se verificó en la entidad la existencia de documentos que definen los métodos de trabajo utilizados por todo el personal, se encuentran las funciones del trabajador, calificador de cargos en la entidad propio para los trabajadores de la ONAT y la plantilla de cargos actualizada y

aprobada, la misma se corresponde con el nivel de servicios que ofrece la entidad, no existiendo evidencia de estar creados los profesiogramas, debido a la naturaleza de los cargos en la oficina y su complejidad ya que son únicos y propios de la organización. Los procedimientos propios de la entidad que rigen esta actividad son: Manual de normas y procedimientos para: el sistema de selección e integración, estimulación material y moral, evaluación del desempeño, planificación de los recursos laborales, elaboración y actualización de los perfiles de puestos de trabajo, además de toda la legislación laboral actual vinculada al tema.

No existe en la entidad un programa para realizar estudios de trabajo que permitan medir el correcto nivel de desempeño y aprovechamiento de la jornada laboral de los trabajadores. Para servir de apoyo en la entidad, se realizó un estudio de tiempo para medir el aprovechamiento de la jornada laboral por estudiantes de la universidad de Holguín de la carrera de ingeniería industrial el año pasado, con el objetivo de establecer una guía de técnicas y herramientas a utilizar para medir y normar el trabajo.

Se comprobó que la entidad cuenta con los diagramas de flujos de los procesos que intervienen en el desarrollo de la misma, así como los diagramas de los puestos de trabajo.

No existe evidencia de cálculos de plantillas realizados con anterioridad en la entidad.

Selección e Integración

El proceso de selección e integración del personal en la entidad se realiza mediante el procedimiento PT–RH–03, además se consideran los siguientes documentos como 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 proceder a la elaboración del expediente de selección del candidato

- Entrevista inicial.
- Currículum
- Autobiografía
- Chequeo pre-empleo
- Actualización en el registro militar
- Ficha de ingreso de la ONAT
- Copia del título de graduado certificado por educación
- 2 fotos de 1x1

- Verificaciones por el encargado del proceso de selección.
- Opinión del superior
- Carné de salud
- Programa y actas de acogida

La entidad tiene constituido el comité de ingreso a nivel provincial el cual se reúne y analiza a los candidatos propuestos, además de tener elaborado el programa y actas de acogida que inician la relación laboral, asimismo de 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 la 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

En este proceso 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 (DNC), en el plan individual de los trabajadores y en el plan de capacitación anual de la organización, se pudo comprobar acciones de capacitación en materia de seguridad y salud en el trabajo específicamente al encargado de la SST en la entidad.

No existen identificados los indicadores que permitan evaluar el impacto y la eficacia de las diferentes acciones de capacitación y desarrollo que se ejecutan y no se otorga la categoría de aprendizaje a la organización a partir del cumplimiento y los requisitos establecidos por el MTSS

La entidad cuenta con una asignación de presupuesto para el desarrollo y cumplimiento de ésta actividad.

Respecto a la superación profesional se debe destacar que el centro presenta una adecuada capacitación, ya que la entidad esta equipada de un caudal de legislaciones que fluyen constantemente, y por parte de la dirección es obligatorio el constante estudio ya que la entidad

tiene que estar preparada profesionalmente y legislativamente para dar una respuesta rápida y correcta a todas las personas ya sean jurídicas o naturales. Además se imparten conferencias, eventos y cursos por los trabajadores de la provincia a los trabajadores del municipio sobre estudio del código de ética, reglamento imagen, procedimientos normativos en función tributaria, entre otros.

Estimulación moral y material

En el proceso de estimulación material y moral de los trabajadores se recopiló toda la información existente al tema ya que las políticas de sistemas de recompensa son un elemento vital para mantener y motivar a la fuerza de trabajo.

En la organización la Resolución 27/2006 rige el pago de salario y la Resolución 31/2005 se establece para el pago de los dirigentes y la Resolución 30/2005 a otras categorías. El pago adicional en la organización se realiza por medio de la Resolución 23/2009 y el pago de estimulación en CUC se rige por la Resolución 48/2011, además de contar con un reglamento vinculado al personal de la ONAT, único de la entidad.

Para la realización de la estimulación moral del trabajador existe un procedimiento de atención al hombre PT-RH-07 único del sistema de la entidad, que se rige por la Res. No 124/2002, teniendo como referencia la Resolución No 96 / 2002, además de contar con un reglamento de atención al hombre de la ONAT para una atención integral al trabajador en coordinación con las organizaciones políticas y de masas, no existiendo evidencia de tener elaborado un plan para estimular moralmente a los trabajadores.

En encuestas realizadas anteriormente a los trabajadores se determinó que el sistema de estimulación moral no se aplica debidamente, se emplea usualmente, no se estimula moralmente a los trabajadores por el logro de sus objetivos o por el cumplimiento de sus metas. Lo cual es desfavorable para la organización ya que crea un estado de insatisfacción dentro del colectivo laboral.

Evaluación del desempeño

Se procedió a analizar toda la documentación y se verificó que en la entidad se realiza mediante un mecanismo implantado propio del sistema, a través del procedimiento PT-RH-05, que relaciona los indicadores a medir para realizar dicha actividad, está integrado por el jefe inmediato superior de cada área de trabajo, un representante del partido y del sindicato, además de regirse por la Resolución No. 21/2007 del MTSS.

El método establecido en la organización para medir el desempeño es el modelo de auto-evaluación donde cada trabajador realizará un análisis del cumplimiento de sus funciones y tareas durante el período a evaluar, haciendo énfasis en los aspectos que le fueron señalados en la evaluación anterior. Luego de confeccionar la evaluación del desempeño por el jefe inmediato teniendo en cuenta lo relacionado en la auto-evaluación y sus criterios, se definen las conclusiones y recomendaciones con el objetivo de mejorar el desempeño individual de cada trabajador.

Comunicación Institucional:

En la organización existen los medios de comunicación para el desarrollo eficiente de la misma, funcionan de forma sistemática y con buena calidad los órganos colectivos en los diferentes niveles como consejos de dirección, reuniones del departamento, reuniones de sindicato, matutinos y vespertinos. También existe como medio de divulgación en la entidad un espacio en el programa de Radio Holguín los domingos en la mañana con el fin de satisfacer las interrogantes y necesidades de conocimientos de la población en materia de administración tributaria.

La alta dirección tiene incluidas acciones de comunicación en los programas selección e integración, capacitación y desarrollo de los trabajadores, para que estos conozcan y dominen:

- La estructura de la organización
- La misión y visión, los valores de la organización
- Sus objetivos estratégicos y objeto social
- Su cultura y valores.

La organización utiliza diferentes canales de comunicación interna y externa (correo electrónico, jabber y FTP) para transmitir y compartir información con los trabajadores, los usuarios y el entorno.

Autocontrol:

El proceso de autocontrol en la entidad es un factor importante para su correcto funcionamiento y desempeño. 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 e inspecciones de todas las áreas de la organización, además todos los municipios cuentan con las guías de control interno y el manual de pruebas y revisiones para un correcto desempeño de la organización, además de

tener implantadas la resolución 297/2003, derogada en este año por la resolución 60/2011 pero la misma no esta implantada hasta 60 días después de confeccionar el cronograma para la implantación.

Seguridad y salud en el trabajo:

Este aspecto es fundamental por lo que se examinaron los requisitos que debe tener la entidad para tener implantado un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, y se pudo comprobar que la organización cuenta con todos los requisitos legales aplicables a esta materia, cuenta con la política de SST, está establecida la estructura para atender la actividad en la empresa así como las responsabilidades y funciones para directivos, jefes directos y trabajadores. Se pudo comprobar que no existían recursos destinado a la actividad de SST en la organización. Pero también está actualizado el levantamiento de riesgos por proceso, tiene establecido un registro para investigación de accidentes e incidentes, en este caso en la empresa no han ocurrido en el período analizado. En revisión documental se comprobó que no existe evidencia de relacionar la SST en las actas del consejo de dirección de la organización.

Competencia laboral

Se procedió la búsqueda de todos los documentos existentes en cuanto a competencia laboral en la entidad, no existiendo evidencia de la creación del comité, ni matrices de competencia laboral, ni perfil de competencia, tampoco existe evidencia de un procedimiento de certificación y validación de las competencias para cada uno de los cargos.

Paso 2: Medios y recursos

La ONAT municipal no tiene presupuesto asignado para ninguna de las actividades de capital humano que se desarrollan en la entidad, el presupuesto para todas las actividades se rige por un control estricto a nivel central, así como la adquisición de medios y recursos, es decir se realiza un pedido al nivel central, el cual destina los recursos para cumplir con todas las actividades que se realizan en la entidad a nivel provincial y la misma se encarga de distribuirlo a todos los municipios. En el área económica está recogido el presupuesto de gasto en general pero no están definidas por procesos, específicamente en el área de recursos humanos.

Paso 3: Estructura organizativa actual para el desarrollo de actividades

La realización y forma en que opera el SGICH en la ONAT municipal de Holguín es característico de la entidad, para su desarrollo se muestra que el modo operante existente centra su fuerza en el departamento de recursos humanos, constituido por un especialista principal y un técnico en gestión de los recursos humanos que lleva a cabo la seguridad y salud

en el trabajo, además de ser el responsable de velar por el desarrollo de todos los procesos que integran el SGICH.

Paso 4: Valoración de la revisión documental

En el presente paso se realizó una pequeña valoración sobre los documentos obtenidos de la revisión en la organización, analizando la repercusión que trae para la gestión de seguridad y salud en el trabajo la inexistencia de ellos, dentro de los cuales se encuentra la inexistencia de los profesiogramas en la entidad, esto repercute de forma negativa en la SST ya que estos incluyen las normas de seguridad y 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 sin la programación de estudios de trabajo no puede valorar las condiciones higiénicas, ni la exposición del riesgo en el desarrollo de los mismos.

La falta de indicadores que permitan evaluar el impacto y la eficacia de las diferentes acciones de capacitación y desarrollo que se ejecutan, no permiten valorar el desempeño y los resultados esperados en materia de SST.

En la entidad el desglose del presupuesto para el desarrollo de las actividades es de vital importancia para el alcance de los objetivos de la organización, al no estar identificados los mismos repercuten de forma negativa en dificultades como: insuficientes medios de protección individual porque no logran satisfacer la demanda que existe, falta de recursos para eliminar los riesgos laborales a los que se expone el trabajador, esta situación limita el desempeño correcto de los sistemas.

La estimulación moral de los trabajadores en la organización es insatisfactoria según encuestas realizadas por otros trabajos de realizados anteriormente, no se tiene presente todo el empeño y abnegación de los obreros, siendo esto desfavorable para el sistema de SST porque no hay evidencia de acciones por parte del sistema de seguridad y salud de la organización que permita medir el desempeño del proceso, como el cumplimiento de medidas de seguridad en los puestos de trabajo, conocimiento de las normas y una conducta segura en sus puestos de trabajo, entre otros.

Los dirigentes en las organización son los máximos responsables del sistema de seguridad y salud en el trabajo según se encuentra estipulado en todas las normas, resoluciones, decretos en general en todo el cuerpo legislativo implantado en nuestro país, sin embargo la mayoría de los altos mandos de dirección, abandonan esta responsabilidad sobre el técnico o especialista

que atiende esta materia en la empresa, dejando de hacer referencia de la misma en las actas de los consejos de dirección, demostrando por esta vía la falta de importancia que le otorgan a la seguridad de los trabajadores y el entorno de la entidad.

En revisión en materia de competencia laboral en la entidad se verificó la falta de estrategias en este aspecto que rige fundamentalmente la integración de todos los procesos del capital humano, la falta de creación del comité de competencias, de las matrices y perfil de competencias repercuten en la SST negativamente porque no permite medir y evaluar las habilidades, actitudes y experiencia sobre la manipulación de los medios e instrumentos de trabajo, conocimientos generales del proceso, de las normas de seguridad en sus puestos de trabajo y cómo repercute en el comportamiento de los accidentes e incidentes, delimitando un correcto desempeño del capital humano.

Etapas IV: Desarrollo del diagnóstico

Como etapa posterior a la valoración de la revisión documental en la presente etapa se procederá al diagnóstico del comportamiento de la Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo y determinar el nivel de integración con los restantes procesos del Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano en la ONAT Municipal Holguín con la ayuda de la aplicación de las técnicas antes mencionadas en el procedimiento.

Paso 1: Caracterización de la organización

La realización de este paso en la organización se determinó de forma breve, con el objetivo de 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.

Breve caracterización de la organización objeto de estudio:

La ONAT Municipal Holguín es una entidad de subordinación del Ministerio de Finanzas y Precios. Creada el 18 de septiembre de 1995 como una unidad presupuestada, perteneciente al Grupo Presupuestario de los Órganos de Dirección Estatal Nacional, se encuentra ubicada, en la calle Cables esquina Maceo municipio Holguín, provincia Holguín. La dirección principal y los procesos técnicos se ubican en la Avenida Cajigal #529 e/ Fomento y Progreso, y en la Avenida de los Álamos # 45 esquina 20 de mayo, Reparto Santiesteban.

La **misión** de la organización es: garantizamos el cumplimiento de las responsabilidades tributarias con un servicio de calidad en beneficio de la sociedad.

La **visión** es: somos una administración que presta servicios tributarios con eficiencia, empleamos técnicas y tecnologías novedosas y contamos con recursos humanos íntegros, motivados y profesionales.

Situación económica

La ONAT municipal Holguín subordinada a la ONAT Provincial Holguín y esta a su vez al Nivel Central, pues en ella solo se llevan los indicadores propios como gastos del presupuesto, análisis de comprobación por saldos y análisis de la situación financiera de la oficina. Todos los indicadores restantes son llevados por el Nivel Central.

Breve caracterización de la composición de la fuerza laboral:

Caracterización de los recursos humanos.

La oficina actualmente cuenta con una plantilla aprobada de 68 trabajadores, de los cuales 3 son dirigentes, 63 técnicos, 1 obrero y 1 servicio, la cual se encuentra al cierre del primer trimestre del año en curso ocupada a un 92.65 %, existiendo 5 plazas vacantes. **(Anexo 15).**

$$\text{Cumplimiento} = \frac{\text{Plantilla Cubierta}}{\text{Plantilla Aprobada}} = \frac{63}{68} * 100 = 92.65\%$$

Teniendo en cuenta la **distribución de la plantilla por sexo**, se encuentra distribuida por el sexo femenino con una cifra de 56 trabajadoras para un 88.89% y el resto representado por el sexo masculino por un valor de 7 trabajadores para un 11.11% del total. **(Anexo 15)**

$$\% \text{ Hombres} = \frac{\text{Cantidad Total de Hombres}}{\text{Plantilla Total}} = \frac{7}{63} * 100 = 11.11\%$$

$$\% \text{ Mujeres} = \frac{\text{Cantidad Total de Mujeres}}{\text{Plantilla Total}} = \frac{56}{63} * 100 = 88.89\%$$

La distribución de la composición de la fuerza de trabajo por edades se representa en la tabla a continuación, donde se evidencia un mayor predominio entre las edades de 35 a 43 años. **(Anexo 15)**

La **escolaridad** se encuentra distribuida entre los diferentes niveles, 34 trabajadores son graduado de nivel superior (53.97%), seguidos por 27 técnicos medios (42.86%), 2 graduado de 12mo grado (3.17%); por lo que demuestra que el 96.83% de la fuerza laboral es graduado de universitario y técnico medio, percibiendo que existe grado de preparación en los trabajadores que laboran en la entidad. **(Anexo 15)**

$$\% \text{ Pers. Nivel Superior} = \frac{\text{Cant. Nivel Escolar Superior}}{\text{Plantilla Total}} = \frac{34}{63} * 100 = 53.97\%$$

$$\% \text{ Pers. Nivel Téc. Med} = \frac{\text{Cant. Nivel Téc. Med}}{\text{Plantilla Total}} = \frac{27}{63} * 100 = 42.86\%$$

$$\% \text{ Pers. Nivel 12 Grado} = \frac{\text{Cant. Nivel 12 Grado}}{\text{Plantilla Total}} = \frac{2}{63} * 100 = 3.17\%$$

Al analizar la **antigüedad** de los trabajadores muestra como resultado que existen 39 trabajadores con 5 o menos años de experiencia laboral en la unidad, lo que representa el (61.90%) del total de capital humano, 8 se encuentran en el rango de 6 – 10 años lo que representa un (12.70%) y 16 se hayan entre 11 – 15 años representando un (25.40%). (**Anexo 15**)

Índice de ausentismo.

Existe en la oficina un índice de ausentismo bajo al igual que la fluctuación de trabajo, son indicadores que no afectan la prestación de servicios y desempeño de la organización, al cierre del primer trimestre del año 2011, se comportó de la siguiente forma:

$$\text{índice de ausentismo} = \frac{\text{Horas de Ausencia}}{\text{Horas-Hombre Trabajadas}} = \frac{26554}{228192} * 100 = 1.16\%$$

I Trimestre/2011	Total. Hrs. Ausencia	Fondo de tiempo disponible	Índice de Ausentismo (%)	Hrs. Ausencia Certificados Médicos
Enero	752.4	81064.0	0.93	561.8
Febrero	992.4	70792.0	1.40	561.8
Marzo	910.6	76336.0	1.19	318.6
Total	2655.4	228192	1.16	1442.2

Con respecto al análisis de la accidentalidad e incidencias en la entidad, se comprobó en el período analizado que no se han presentado evidencia de ocurrencia de estos indicadores en la organización.

La composición de la fuerza de trabajo por categoría ocupacional (**Anexo 15**) está formada principalmente por los técnicos con 60 trabajadores (95.24%) seguido por 2 dirigentes (3.17%), un servicio (1.59%) respectivamente de un total de 63 trabajadores que laboran en la entidad.

$$\% \text{ Pers. Categoría Técnicos} = \frac{\text{Total Pers} \times \text{Categ. Técnicos}}{\text{Total Plantilla}} = \frac{60}{63} * 100 = 95.24\%$$

$$\% \text{ Pers. Categoría Dirigentes} = \frac{\text{Total Pers} \times \text{Categ. Dirigentes}}{\text{Total Plantilla}} = \frac{2}{63} * 100 = 3.17\%$$

$$\% \text{ Pers. Categoría Servicios} = \frac{\text{Total Pers} \times \text{Categ. Servicios}}{\text{Total Plantilla}} = \frac{1}{63} * 100 = 1.59\%$$

Breve caracterización de las variables técnicos-organizativas:

La ONAT contiene una gran cantidad de **clientes**, ofrece sus servicios a personas naturales (Peluqueras, transportistas, arrendamiento en moneda nacional y libremente convertible, barberos, artistas, alimentos ligeros) y jurídicas (todas las empresas del territorio que realizan su contribución al presupuesto del estado)

Entre sus principales **proveedores** y suministradores se encuentran: ONAT Provincial Holguín, ETECSA, empresa Eléctrica, FINCIMEX, Acueducto y alcantarillado.

Medios de trabajo y materiales.

La oficina en sentido general tiene un estado favorable de la tecnología debido a la interacción con la oficina provincial para lograr la implementación de los sistemas de comunicación e informática que garantizan el cumplimiento de las tareas de la mejor manera posible. Siendo la computadora la encargada del procesamiento de toda la información que entra a la ONAT a través de los programas Sistema Integral Cubano de Administración Tributaria (SICAT) y (VERSAT). Los medios de trabajo utilizados, además de los materiales, son las resoluciones y otras disposiciones legales para el desarrollo de los procesos estratégicos de forma legal y válida.

Paso 2: Valoración de la caracterización

En el presente paso se realizó una valoración de forma general de la organización analizando en cada uno de los aspectos la repercusión de la seguridad y salud en el trabajo en cada uno de ellos, detectándose en la composición de la plantilla cubierta por categoría ocupacional un mayor dominio de los técnicos con una representación de un 89.71%, esta composición se corresponde con la misión de la organización ya que la razón de la misma es la prestación de servicios.

En el análisis de la distribución de la plantilla por sexo se evidencia un mayor predominio del sexo femenino alcanzando la cifra de 56 trabajadoras para un 88.89%, mostrando el mayor nivel de dominio de la organización con respecto al sexo masculino, cuya cifra asciende a 7

trabajadores que representan un 11.11% del total, este análisis se encuentra en total correspondencia con el nivel de servicio y con su objeto de trabajo.

La mayor composición de la fuerza de trabajo por edades se comprenden entre 35 a 43 años con un 34.92%, con lo antes expuesto podemos presenciar que la gran mayoría de los trabajadores exceden de los 35 años, lo que hace necesario ofrecerles mayor seguridad y condiciones de trabajo debido a las consecuencias que se obtienen por el aumento de edad, siendo las más representativas la pérdida de destrezas, habilidades y reflejos lo que trae consigo posibles accidentes, entre otras resultados perjudiciales a la salud del trabajador.

En la distribución de la plantilla por nivel de escolaridad, se hace evidente el alto grado de preparación y superación profesional y cultural que tienen la gran mayoría de los trabajadores de la entidad, demostrando que el 96.83% de la fuerza laboral es graduado de universitario y técnico medio, siendo esto de gran beneficio para adquirir una correcta cultura en materia de SST en todos los aspectos que la componen para su correcto funcionamiento.

Al analizar la antigüedad de los trabajadores de forma general en la entidad la gran mayoría de los trabajadores están en el rango de menos de 5 años de experiencia en la actividad, siendo esto un factor que puede influir negativamente en el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo producto a la falta de conocimientos y experiencia que pueden intervenir en la ocurrencia de accidentes e incidentes en los puestos de trabajo, repercutiendo en la salud del trabajador y el cumplimiento de los objetivos de la organización, el resto de los trabajadores evidencian contar con un sentido de pertenencia hacia la organización.

El nivel de ausentismo en la ONAT después de analizado los resultados obtenidos tienen tendencia favorables, alcanzando 1.16 % al cierre del primer trimestre del año en curso, siendo la variable que más influye en su comportamiento las horas de ausencias por concepto certificados médicos, influenciado por un valor de 1442.2 horas de ausencias, aún así no sobrepasa el índice de 3% planificado por la organización.

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

En el presente paso se procedió el análisis de todos los módulos que componen el Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano (SGICH) y la integración del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSST) en cada uno de ellos, por lo que se realizó de forma independiente para la obtención de resultados específicos.

Las técnicas para el proceso del diagnóstico utilizadas fueron la observación directa, las entrevistas y encuestas, se realizaron para cada proceso descrito en el procedimiento, la comisión encargada de procesarlas decidió que para las encuestas la aceptación de las preguntas efectuadas se tomarían como válidas aquellas que sus respuestas sobrepasaran en su medida de un 85% de coincidencia y para la ejecución se determinó el número de trabajadores a encuestar que resultó ser de 26, esto se obtuvo a partir del cálculo del tamaño de la muestra siguiendo una distribución de Bernouly. (Anexo 16)

Por su parte en la **organización del trabajo** con la ayuda de la documentación se realizó el diagnóstico y se determinaron aspectos como:

- En la oficina no se realizan estudios de trabajo como se explicó anteriormente, esta situación imposibilita medir si tienen en cuenta las condiciones ergonómicas, enfermedades que padecen los trabajadores, condiciones higiénicas sanitarias, situaciones peligrosas y valoración del riesgo expuesto en el desarrollo de cualquier estudio que se realice.
- La organización no tiene en cuenta el estado físico y mental de los trabajador en el proceso de determinación de las cargas de trabajo para así tener mejor correspondencia con su trabajo y el logro exitoso de los objetivos de la entidad, éstos plantean que en ocasiones estas condiciones son impedimentos para su buen desempeño en su puesto de trabajo
- Los trabajadores plantean que en los estudios de métodos de trabajo no se toman en cuenta las normas de seguridad en los puestos de trabajo, las condiciones higiénico sanitarias de los puestos de trabajo, ni los riesgos a los que están expuestos los trabajadores
- Existe un procedimiento identificado como PT-RH-02 “Elaboración y Actualización de los Perfiles de Puestos de Trabajo”, dicho procedimiento establece normativas y procedimientos para elaborar los diseños de cargos, tiene implícito un requisito que establece las condiciones de trabajo, sin embargo en encuestas realizadas a los trabajadores y en observación directa se determinó, que no tienen en cuenta en el diseño, el análisis de situaciones peligrosas, condiciones higiénicas sanitarias, manipulación de los medios de trabajo y el ambiente físico, impidiendo un desempeño eficiente de la organización del trabajo.
- En los procesos de mantenimiento o día de la técnica, como se denomina en la entidad se ejecutan de forma segura, sin ocasionar daños al trabajador y están relacionados en el plan de trabajo mensual de cada trabajador implicado en la actividad.

Selección e integración

El proceso de selección e integración de los trabajadores al analizarlo determinó que la entidad se comporta de la siguiente manera:

- Por medio de observación directa se comprobó que la entidad cuenta con toda la documentación actualizada por la ONAT provincial en conjunto con el procedimiento establecido para el desarrollo de la selección e integración de la entidad.
- En la entidad existe un procedimiento propio denominado programa de acogida, en él se incluye dentro de las actas del programa de acogida las normas de seguridad y salud de acuerdo a las características del puesto de trabajo con el objetivo de evitar accidentes e incidentes.
- La organización tiene en cuenta el estado físico y mental del candidato, realiza exámenes pre-empleo y un diagnóstico psicológico, también se realizan verificaciones para medir su comportamiento con la sociedad y el centro de trabajo laboral anterior en que se desempeñó y así reunir todos los elementos que darán un estado deseado lo más estricto y preciso posible.
- El proceso de selección para nuevos candidatos tiene como requisito el carné de salud, en el cual se recogerán las enfermedades que padece el candidato así como su estado físico actual
- Los trabajadores plantean que los conocimientos de SST no son determinantes en su proceso de selección, en revisión documental se comprobó que en el procedimiento establecido no existe ningún requisito que relacione en general la seguridad y salud en el trabajo como exigencia para ocupar cualquier plaza que oferte
- La selección de los directivos y mandos intermedios en la organización no tiene como requisitos poseer conocimientos en materia de seguridad y salud en el trabajo
- Es importante la adecuada manipulación de los medios de protección individual en el trabajador, en el período a prueba se procede a la entrega de dichos medios y se controla el uso correcto y estado de los mismos

En cuanto a la **capacitación y desarrollo** realizada por la empresa se comprobó que se le presta gran interés y empeño, la misma cuenta con los siguientes aspectos:

- Existe un plan de capacitación específico para todos los mandos de la entidad, se verifica su cumplimiento mensual, así como las acciones fuera del programa elaborado, dicha información se envía trimestralmente a la dirección provincial

- Se revisó los planes de capacitación de los mandos directivos y medios, donde se comprobó que se realizan acciones de capacitación en materia de SST, normas de seguridad y salud, identificación de riesgos a los cuales están expuestos y qué hacer para evitarlos.
- En los modelos DNC de los trabajadores se describen las necesidades de formación en materia de SST, la mayoría de ellos plantean que las acciones de formación no son suficientes para adquirir conocimientos de las condiciones inseguras a que están expuestos y posibles enfermedades que podrán presentar a corto y largo plazo, que dichas acciones de formación son realizadas por el especialista en seguridad y salud en el trabajo de la organización
- En revisión documental se evidencia que los DNC de los trabajadores en materia de SST no existen relacionados en las recomendaciones de la evaluación del desempeño del trabajador
- No se mide el impacto de la capacitación en materia de SST dentro de la organización.
- En resultados de la encuesta los trabajadores plantean que la capacitación en materia de SST es muy importante para su salud física y mejor desempeño del trabajo.

Por su parte la **estimulación moral y material a los trabajadores** en la organización se determinaron aspectos como:

- La SST en ningún momento forma parte de las esferas a las cuales están dirigidas la estimulación moral , es decir en ningún momento a los trabajadores se les compensa por mantener una conducta segura en su puesto de trabajo
- El pago de estimulación no contiene ningún parámetro que lo invalide por actos inseguros, incidentes y accidentes de trabajo que atenten en contra del desempeño de la organización.
- Los trabajadores plantean que no se sienten estimulados moralmente en su organización, que la SST no constituye un parámetro para estimular al obrero y que se debe trabajar en base de ello.

El proceso de la **evaluación del desempeño** de los trabajadores al analizarlo determinó que la entidad cuenta con:

- En revisión se comprobó que no se toman en cuenta específicamente en los mandos directivos y medios los conocimientos y actitudes básicos sobre la familia de NC

18000:2007, decretos de SST vigentes en la organización como indicador para medir su desempeño

- Existen acciones de los mandos directivos e intermedios para gestionar la seguridad y salud en el trabajo de la organización, erradicando riesgos laborales y condiciones inseguras que afectaban el desempeño de los trabajadores de la entidad, dichas acciones no se miden ni evalúan en el desempeño laboral de los mismos.
- En el procedimiento propio de la entidad no existen indicadores que evalúen a los trabajadores en cuanto a la SST, impidiendo evaluar a los mismos por el comportamiento y cumplimiento de las normas de seguridad en su puesto de trabajo
- No se encuentran elaborados los perfiles de competencia como se describió anteriormente, lo que limita evaluar el cumplimiento de la seguridad y salud en los puestos de trabajo y tomar acciones pertinentes que permitan el mejoramiento del desempeño del trabajador
- Los trabajadores plantean que los conocimientos y actitudes básicas sobre las normas y medidas de seguridad son importantes para evaluar el desempeño de un trabajador
- El técnico encargado en esta materia plantea que los conocimientos sobre SST se evalúan de forma implícita, no se relacionan en el procedimiento, pero se toman en cuenta para medir su desempeño.

La **comunicación institucional** en la organización se analizó y determinó los siguientes aspectos que rigen dicha actividad, como base de este análisis se encuentran las encuestas, observación directa y entrevistas.

- El responsable de la SST en la entidad cuenta con mecanismos de comunicación, como los matutinos, correo electrónico y murales, los mecanismos demuestran que no se aplican debidamente. En resultados de la encuesta realizada a los trabajadores se evidencia la carencia de información que poseen los mismos en materia de SST en general
- En encuesta realizada a los trabajadores se comprobó que la gran mayoría no conoce la política de seguridad y salud de la empresa, ellos plantean que no los involucran en la confección y revisión de la misma y que su divulgación es muy pobre
- Los trabajadores plantean que el tema de SST no es frecuente en las conversaciones entre ellos, opinan que el tema no es importante en pláticas entre compañeros y jefes,

así como la falta de divulgación de las normas de SST, enuncian en la encuesta que solo se toca el tema de SST cuando se realizan acciones de capacitación y cuando se realizan inspecciones al sistema.

- La encuesta determinó que los trabajadores no son representativos cuando se realizan levantamientos de riesgos y elaboración de procedimientos para gestionar la seguridad en la entidad, estos plantean que solo se encarga de este proceso el especialista de la SST

El proceso de **autocontrol** en la entidad determinó que la misma cuenta con:

- En la organización se encuentra creado el comité de control interno, el cual no tiene como integrante el especialista de SST.
- Existe control sobre la utilización de los medios de protección, así como un registro de revisión y mantenimiento de los mismos.
- El técnico encargado de la SST y la administración realizan eventualmente control de las condiciones de higiene, condiciones ergonómicas y el estado de salud de los trabajadores
- Existe programado controles de evaluación del SGSST internas para verificar si el sistema está acorde con los requisitos establecidos, además de inspecciones sorpresivas por el MTSS, se incluyen pruebas de autocontrol mensual a todas las áreas y una lista de chequeo para velar por su correcto cumplimiento y funcionamiento del sistema.
- La selección para los puestos de trabajo riesgosos no proceden en la entidad debido al objeto de la misma y las condiciones de trabajo en que se desempeñan sus trabajadores.

Paso 4: Construcción de la matriz DAFO

Después de haber realizado el análisis de los restantes módulos que componen el SGICH se procedió a la construcción de la matriz DAFO (anexo 17), como técnica de proyección estratégica para caracterizar el medio interior y exterior en que se desarrolla la empresa en esta investigación. Para ello todas las conclusiones encontradas se clasificaron en debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, obteniendo como resultado que la ONAT es débil pero con oportunidades, es decir se encuentra en el cuadrante Min-Max o DO, por lo que se deben trazar estrategias de defensa. La empresa tiene que poner sus debilidades en función de sus oportunidades.

Oportunidades

- No existencia de mejores atractivos para el mercado de trabajo en este sector.
- Posibilidad de adquirir conocimientos en materia de formación a los trabajadores a través del intercambio la universidad.
- Única entidad en el municipio que ofrece sus servicios de administración tributaria, tanto personas jurídicas como naturales
- Crecimiento acelerado de clientes

Amenazas

- Déficit de recursos (transporte, materiales de oficina, medios de protección individual, equipos de trabajo) debido al bloqueo económico que enfrenta el país.
- No existencia de organismos a nivel nacional que produzca recursos y medios destinados a satisfacer las demandas en materia de SST y equipamiento.

Fortalezas

- Tiene procedimientos propios para el proceso de selección e integración, evaluación del desempeño y estimulación moral y toda la legislación actual que se encuentra vigente
- Cuenta con los diagramas de flujos de los procesos y diagramas de los puestos de trabajo
- Tiene constituido el comité de ingreso y en el programa de acogida se tienen en cuenta las normas de seguridad y salud
- Las acciones de capacitación están recogidas en los (DNC) y se comprobó que la entidad realiza acciones de formación en materia de SST.
- Tiene creado el comité de control interno, además de un departamento de auditoría interna
- Adecuado nivel de escolaridad y experiencia de los recursos humanos en la organización
- Aceptables sistemas de estimulación material y monetaria, constituyen los principales atractivos de la organización para los obreros.
- Existen diferentes vías de comunicación institucional, con el objetivo de mantener a todos los trabajadores informados y actualizados en todos los procesos que se desarrollan en la misma
- Poseen todos los diseños de cargos y métodos de trabajo actualizados
- Bajo índice de ausentismo

Debilidades

- En la oficina no se realizan estudios de trabajo
- La entidad no tiene elaborados los profesiogramas
- No se mide el impacto de la capacitación en materia de SST dentro de la organización.
- La SST en ningún momento forma parte de los requisitos a los cuales están dirigidas la estimulación
- En el procedimiento para la evaluación del desempeño no existen indicadores que evalúen el desempeño a los trabajadores en materia de SST
- No se encuentran creado el comité de competencia, ni elaborados los perfiles y matrices correspondientes.
- La comunicación institucional en la organización en materia de SST es pobre
- Falta de planeación de presupuesto para el desarrollo de las actividades de la organización
- En el proceso de selección de los trabajadores y altos mandos de la organización no determinan la SST como requisito para su desarrollo
- No se relacionan en las actas de los consejos de dirección el tema de la SST.

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

El análisis del presente paso permitió medir el comportamiento del SGSST y el nivel de integración al SGICH, por medio de los pasos descritos en el estado deseado, obteniendo los siguientes resultados (**anexo 18**)

- El comportamiento de la organización es que la misma no tiene implantado el SGSST y la integración al SGICH es evaluada de **mal**

Después de analizado el comportamiento y nivel de integración del SGSST en el SGICH, se procede a relacionar el nivel de orden de prioridad de los módulos que más influyen negativamente en el resultado obtenido anteriormente.

- Estimulación moral y material 0%
- Evaluación del desempeño 0%
- Organización del trabajo 14.28%
- Comunicación institucional 29.37%
- Formación y desarrollo 36.71%
- Autocontrol 51.40%
- Selección e integración 58.74%

En el análisis realizado, se aprecia que las debilidades de mayor influencia resultaron ser: la falta de estudios de trabajo, no están elaborados los profesiogramas, la SST no forma parte de los requisitos a las cuales están dirigidas la estimulación moral y material y el procedimiento para la evaluación del desempeño, no se encuentra creado el comité de competencias, ni elaborados los perfiles y matrices correspondientes, la comunicación en materia de SST es pobre y existe falta de presupuesto en materia de SST. Con estos resultados se elaboró el **problema estratégico**, quedando definido de la forma siguiente:

Las grandes oportunidades que presenta la entidad con el crecimiento acelerado de los clientes, única en el municipio que ofrece sus servicios de administración tributaria a personas jurídicas como naturales, la inexistencia de mejores atractivos para el mercado de trabajo en este sector 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.

Etapas V: Soluciones estratégicas

El orden de prioridad de los módulos que más influyen negativamente en el resultado final de la investigación 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 el desarrollo de sus objetivos estratégicos.

1. Lograr una máxima integración del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo dentro del sistema de gestión integrado del capital humano.
2. Alcanzar un buen comportamiento del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, dentro del sistema de gestión del capital humano.

Objetivo estratégico:

- Lograr un desempeño óptimo de los criterios que influyen negativamente en el resultado final del procedimiento, para alcanzar una excelente integración del SGSST en el SGICH

Plan de medidas:

1. Incluir en el procedimiento de la estimulación material un requisito que vincule el incumplimiento de la SST

2. Reconocer moralmente a los trabajadores que mantengan una conducta segura en sus puestos de trabajo y dentro de la organización
3. Incluir en el reglamento de la evaluación del desempeño de los trabajadores el comportamiento ante la SST, definiendo los requisitos establecidos para esta.
4. Elaborar los perfiles de competencias así como las matrices y crear el comité, para poder tomar acciones pertinentes en cuanto a la SST, que permite el mejoramiento el desempeño del trabajador.
5. Elaborar los profesiogramas de cada cargo incluyéndole las condiciones ergonómicas, situaciones higiénicas sanitarias y normas de seguridad a las que está expuesto el trabajador así como las afectaciones a la salud de estos.
6. Realizar estudios de trabajo teniendo en cuenta las condiciones higiénicas sanitarias, ergonómicas y los riesgos que están expuestos los trabajadores a la hora de realizar estos estudios
7. Tener en cuenta a la hora de asignar una carga de trabajo el estado físico y mental del trabajador
8. Utilizar las vías de comunicación de la organización, que realice una correcta divulgación por el técnico de SST, de la política, requisitos, resoluciones, para así crear una cultura y conciencia en los trabajadores sobre esta materia.
9. Involucrar a los trabajadores en el desarrollo de la política de SST, mediante matutinos y vías electrónicas, para que estos se sientan comprometidos con la misma.
10. Integrar en el comité de control interno el especialista de SST para tener un mejor control de la SST en la organización
11. Identificar los indicadores que permitan evaluar el impacto y la eficacia de las diferentes acciones de capacitación y desarrollo que se ejecutan.
12. Incluir en el procedimiento de selección e integración un requisito para la selección de los dirigentes y mandos intermedios respecto a los conocimientos en materia de SST

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

Al implantar las estrategias de solución en la organización se procederá a monitorear y controlar su implantación y ejecución de 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, por lo que corresponde a un proceso de mejora mediante la retroalimentación del sistema.

Etapas VI: Presentación del informe

Al quedar definidas e implantadas las soluciones estratégicas, se procedió a la presentación del informe realizado por la comisión seleccionada para la realización del diagnóstico, el mismo fue discutido y entregado a la dirección del centro, donde se acordó dar seguimiento del plan de medidas, así como las soluciones estratégicas para lograr un mejor desempeño y el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

3.1 Valoración económica social

La aplicación del procedimiento mostró 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, el logro de la actualización sistemática de los inventarios de riesgos y disminución significativa de las condiciones inseguras, reducción de la cantidad de accidentes e incidentes, aumento del nivel de recursos destinados a la SST provocado por la conformación de un presupuesto empleado principalmente en la adquisición de medios de protección individual, trayendo esto consigo una disminución de los costos por estos conceptos, un incremento de la eficiencia y la productividad en el trabajo.

El logro del mejoramiento de las condiciones de trabajo de los puestos, influyendo favorablemente en el incremento del nivel de satisfacción de los trabajadores, impedir las pérdidas de vidas humanas, la elevación del nivel de competencia en SST en la organización, mejora del nivel de motivación y mayor nivel de participación de todos los trabajadores permiten a las organizaciones 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 el desarrollo de sus objetivos estratégicos.

CONCLUSIONES

En la presente investigación se arribó a las conclusiones siguientes:

1. La síntesis de los elementos fundamentales y el análisis de las diferentes definiciones, conceptos y teorías utilizadas, unido al procedimiento empleado para el diagnóstico del SGSST y el nivel de integración con el SGICH, sirvieron de punto de partida para el desarrollo de la investigación.
2. El procedimiento propuesto sirve como herramienta, para diagnosticar y proyectar estrategias para lograr incrementar la eficiencia del sistema de capital humano en función de la SST 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 SGSST en los módulos de SGICH y las técnicas utilizadas permitieron determinar que la entidad se encuentra en el cuadrante min-max, por lo que se deben trazar estrategias de defensa. 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: estimulación moral y material, evaluación del desempeño, organización del trabajo y comunicación institucional.
5. Las soluciones estratégicas trazadas para elevar la mejora continua del desempeño laboral y el desarrollo de sus objetivos estratégicos están encaminadas a evaluar el comportamiento y el nivel de integración del SGSST en el SGICH en la organización.
6. Según el comportamiento del SGSST y la integración al SGICH de la ONAT Municipal Holguín el resultado obtenido por medio del procedimiento aplicado fue evaluado de mal.

RECOMENDACIONES

Se proponen las recomendaciones 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 integrado del capital humano.
2. Tomar como referencia el soporte metodológico de la presente investigación para cualquier tipo de investigación de este tema.
3. Continuar la aplicación del procedimiento en la ONAT municipio Holguín 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 medida trazado para desarrollar las soluciones estratégicas que permitirán el cumplimiento de los objetivos trazados.

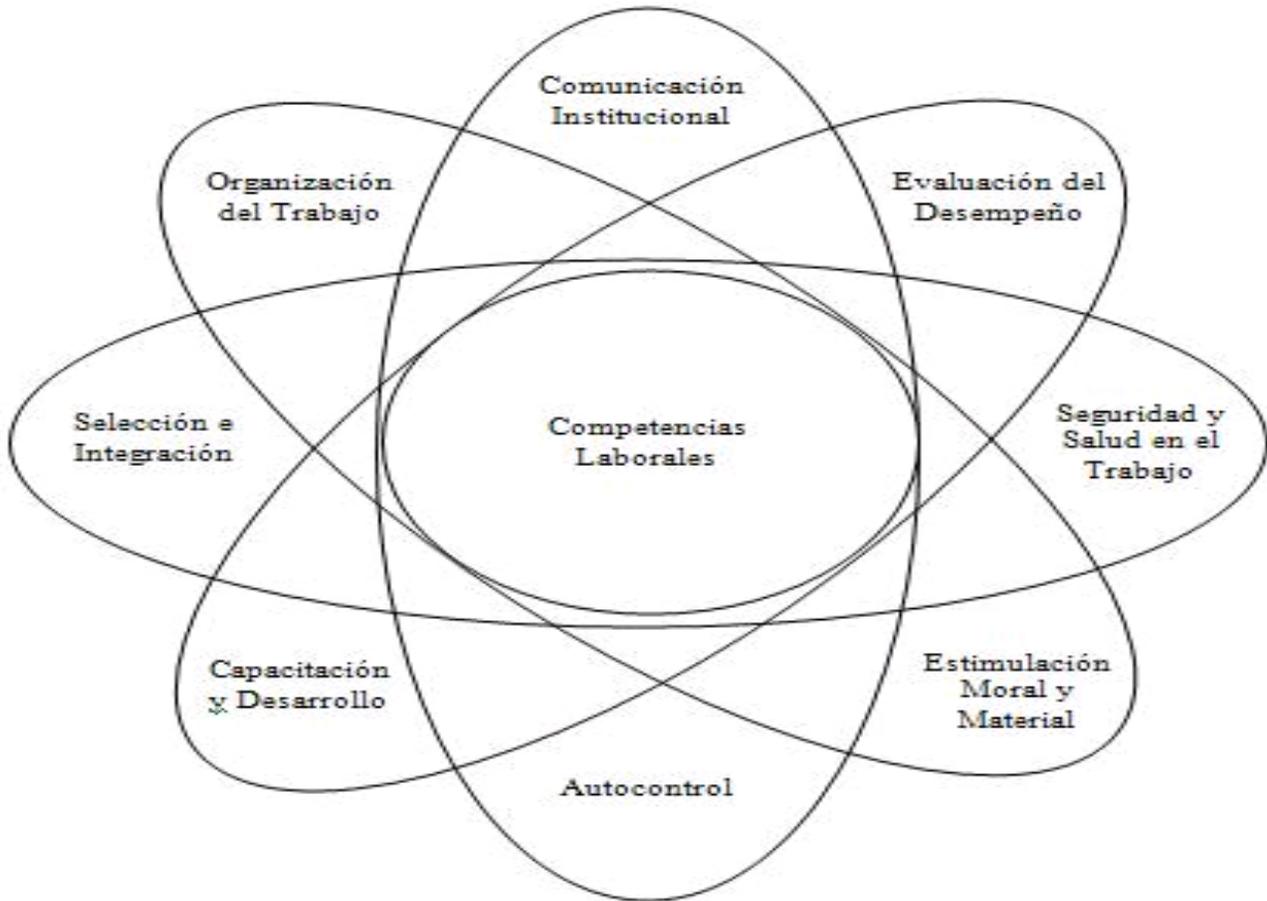
BIBLIOGRAFÍA

1. Alhama Belamaric, R.; Alonso Arrastía, F; Cuevas Cañizares, R: *Perfeccionamiento Empresarial. Realidades y retos*. Editorial Ciencias Sociales, La Habana, 2001.
2. Alhama Belamaric, R : *Gestión de Recursos Humanos. Desarrollo actual y futuro en Cuba*. En: <http://www.gestiopolis.com>, 2003.
3. Alhama Belamaric, R., Martínez Núñez, T: *Gestión de Recursos Humanos. Pensamiento determinista vs. Pensamiento integrador*. En: proyinv@ceniai.inf.cu, 2006.
4. Cruz Muñoz, P: *El capital humano y la gestión por competencias*. En: <http://www.getiopolis.com>, (2002).
5. Cuesta Santos, Armando: *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. ISPJAE, La Habana, Cuba, 1997.
6. _____: *Tecnología de la Gestión de Recursos Humanos*. Ed. Academia, Ciudad de La Habana, Cuba, 1999.
7. _____: *Tecnología de la Gestión de Recursos Humanos*. Ed. Academia, Ciudad de La Habana, Cuba, 2005.
8. Chiavenato, Idalberto: *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Mc'Graw-Hill, México, 1993. P. 568.
9. _____: *Administración de Recursos Humanos*. Ed. Mc Graw-Hill, Colombia, 2004.
10. Davis, Keith & Werther, William B: *Administración de personal y recursos humanos (3 edición)*. Editorial McGraw-Hill, México, 1991.
11. Decreto- Ley 281 *Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal*.
12. Gómez-Mejía, S: *Administración de Recursos Humanos*. Editorial McGraw-Hill Hispanoamericana, México, 1999.
13. Lage, Carlos: *El perfeccionamiento Empresarial*. Compilación de textos, Ediciones EMPES, Ciudad de la Habana, 1999.
14. Louart, Pierre: *Gestión de los Recursos Humanos*. Ed. Gestión 2000, S.A. Barcelona, España, 1994.
15. Morales Cartaya, Alfredo: *Una alternativa de modelo cubano de gestión estratégica de recursos humanos*. Revista Cuba Investigación Económica, No. 3-4 año 2003.

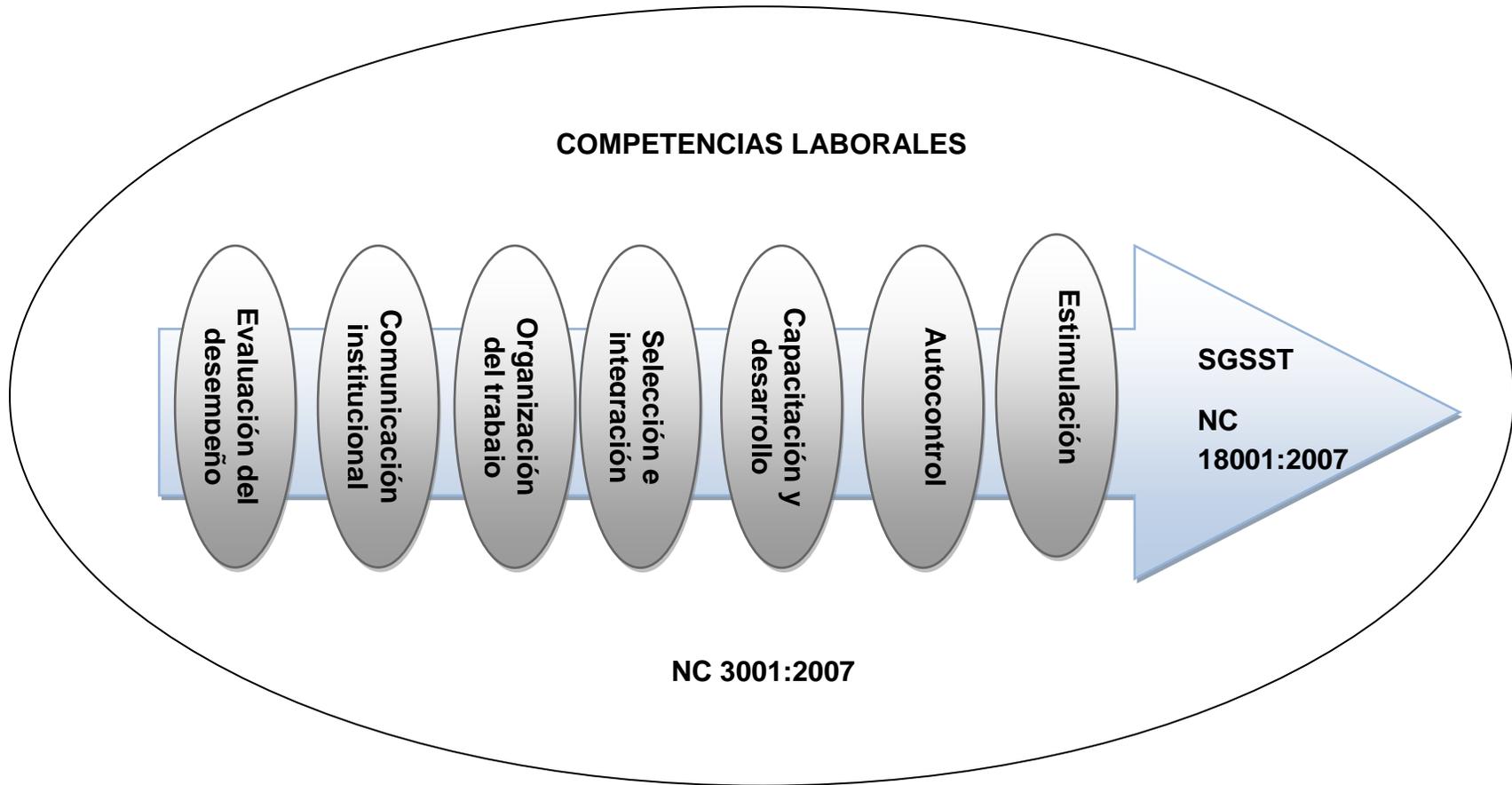
16. _____: *La gestión de recursos humanos reflexión y aportes al desarrollo*. Conferencia en VI Congreso de la ANEC, Palacio de las Convenciones, noviembre, Ciudad de La Habana, 2005.
17. _____: *Contribución al estudio del sistema integrado de GRH*. En: Tesis de Doctorado ISPJAE, 2006.
18. _____: *Intervención Especial del Ministro Presidente del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social*. En: <http://www.rhmagazine.com> .2008. (5 de abril del 2011)
19. 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.
20. NC 3000: *Sistema de gestión integrada capital humano. Vocabulario*, 2007.
21. NC 3001: *Sistema de gestión integrada capital humano. Requisitos*, 2007.
22. NC 3002: *Sistema de gestión integrada capital humano. Implementación*, 2007.
23. NC 18000: *Seguridad y salud en el trabajo. Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo. Vocabulario*, 2007.
24. NC 18001: *Seguridad y salud en el trabajo. Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo. Requisitos*, 2007.
25. NC 18002: *Seguridad y salud en el trabajo. Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo. Implementación*, 2007.
26. NC 702: *Seguridad y Salud en el Trabajo. Formación de los Trabajadores. Requisitos Generales*, 2009.
27. Ortiz de Urbina, M: *Gestión del conocimiento y producción ajustada: el proceso de dirección estratégica*. Universidad Complutense de Madrid, 2000.
28. Páez Tomás, Gómez L. Raydán Enrique: *La nueva gerencia de recursos humanos: Calidad y Productividad*. Editorial Tiempos Nuevos. Venezuela, 1991. Pp. 27.
29. Seabrook, Kathy A: *10 strategies for global safety management*. En: Occupational Hazards. No 6, V. 61, 1999. P.41.
30. Vargas, F: *Competencias claves y aprendizaje permanente. Tres miradas a su desarrollo en América Latina y el Caribe*. OIT, CINTERFOR, Montevideo, Uruguay, 2004.
31. Velázquez Zaldívar, Reynaldo: *Modelo de Mejora Continua para la Gestión de la Seguridad Higiene Ocupacional. Ponencia presentada en Primer Simposio Internacional de Ingeniería Industrial*, Ciudad de la Habana, 2000.

32. _____: *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.
33. _____: *Metodología para la realización del diagnóstico de la Gestión de los Recursos Humanos en empresas en Perfeccionamiento Empresarial*. 2002.
34. Werther, W. B. y Davis, K: *Administración de personal y recursos humanos*. Quinta edición, Ed. Mc Graw Hill, México, 2001.

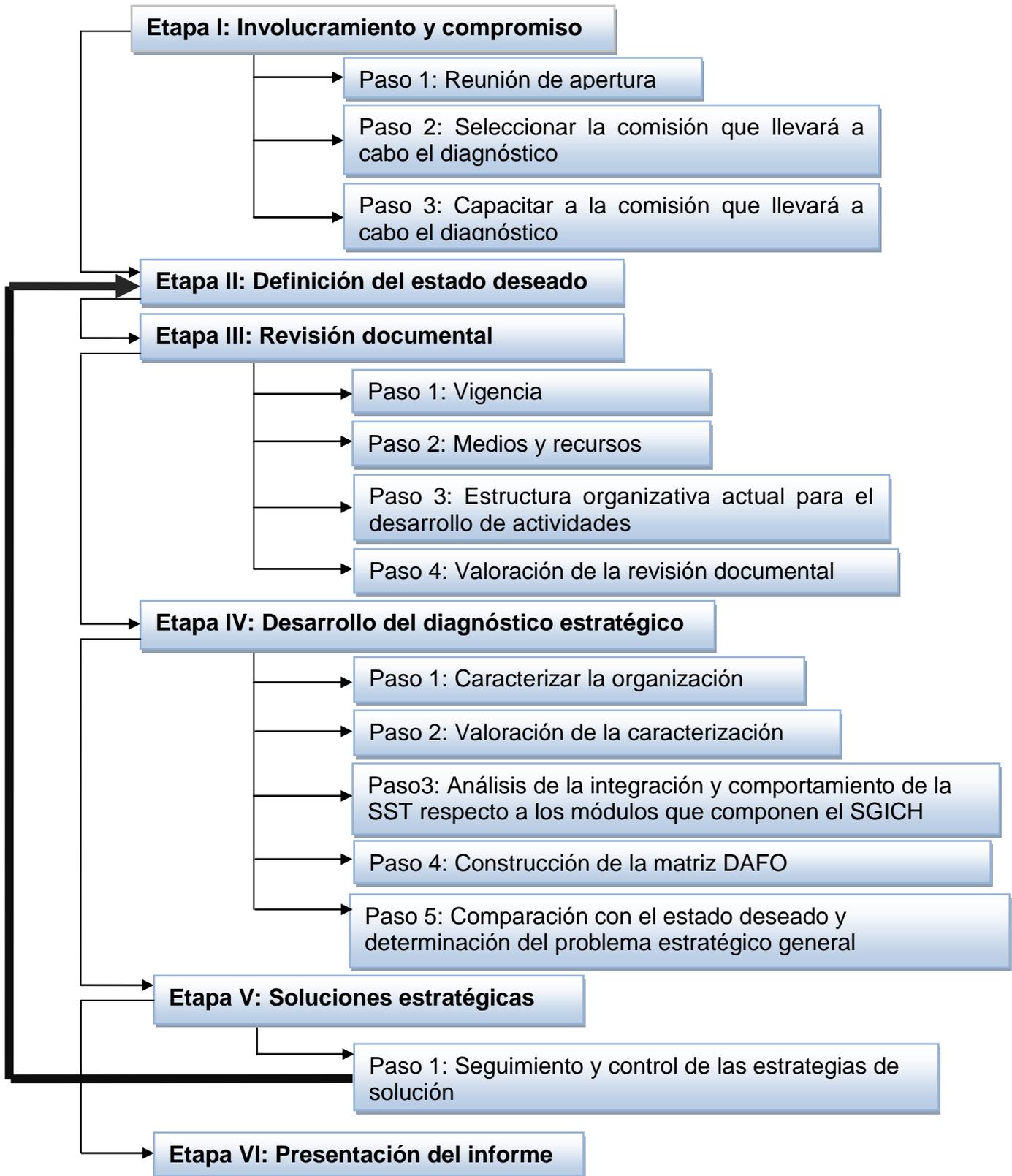
Anexo 1- Modelo cubano del sistema de gestión integrado del capital humano



Anexo 2- Comportamiento de la SST en el SGICH



Anexo 3- Procedimiento



Anexo 4- Encuesta para diagnosticar la organización del trabajo

Fuente: Elaboración propia

Estimado trabajador:

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?
Si---- no----- Mencione 3 elementos
2. ¿Puede usted cumplir con la carga de trabajo asignada?
Si----- no----
3. ¿Su estado físico le permite cumplir con la carga de trabajo asignada?
Si----- 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?
Si----- 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?
Si----- no-----
En caso afirmativo escriba dos de ellas
6. ¿Se han realizado estudios de tiempo en su puesto de trabajo?
Si----- 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?
Si----- no-----
8. ¿Se toma en cuenta en su empresa el estado físico del trabajador cuando se le es asignada la carga de trabajo?
Si----- 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?
Si ----- 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?
Si----- no-----
11. ¿La seguridad y salud en el trabajo está incluida en los estudios de organización del trabajo?
Si ----- no-----
12. ¿Posee usted una buena adaptación a los lugares de trabajo?
Si ----- no-----
13. ¿Se ha tenido en cuenta alguna vez su adaptación cuando se le asigna un puesto de trabajo?
Si ----- 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?
Si----- no -----
15. ¿Ha participado alguna vez en algún mantenimiento en su empresa?
Si ----- no-----
16. ¿Considera necesario la toma de medidas de seguridad para efectuar esta tarea?
Si ----- no-----
17. ¿Conoce si en su empresa se toman en cuenta estas medidas?
Si----- no-----
En caso afirmativo ponga dos ejemplos

Anexo 5- 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 decirme que pasos lo componen?
4. ¿Se basa en la política de empleo del país para efectuar la selección?
5. ¿Con que frecuencia ocurre este proceso en su empresa?
6. ¿Se le hacen revisiones periódicas a este proceso?
7. ¿De que 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 que hace usted para preparar a sus candidatos en materia de SST?

Anexo 6- Encuesta para diagnosticar la selección e integración en la empresa

Fuente: Elaboración propia

Compañero trabajador:

Necesitamos de su cooperación para determinar el nivel de integración de la seguridad y salud en el trabajo dentro del proceso de selección e integración en la empresa para lo cual se confeccionaron las siguientes preguntas que usted nos ayudará a responder. Gracias por su cooperación.

Marque con una X la respuesta que crea correcta.

- 1) ¿Cree usted que en su empresa se realice satisfactoriamente el proceso de selección e integración del personal?
Si----- 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?
Si----- no-----
En caso afirmativo ¿Puede decirme dos elementos?
- 3) ¿El carné de salud es un requisito fundamental cuando se realiza una selección de un trabajador externo?
Si ----- no -----
- 4) ¿Se realizan exámenes médicos a los trabajadores de nuevo ingreso en su empresa?
Si ----- no -----
En caso afirmativo diga cuales
- 5) ¿En su programa de acogida en la empresa fue informado sobre las normas de seguridad y salud en el trabajo?
Si----- no-----
En caso que si diga cuales
- 6) ¿En su empresa las enfermedades y padecimientos de los candidatos son tomados en cuenta a la hora de seleccionar al trabajador?
Si ----- no -----
- 7) ¿En su periodo de prueba en su empresa se le evaluó la utilización de los medios de protección individual?
Si----- no-----

En caso afirmativo ponga ejemplos

8) ¿Tiene usted conocimientos sobre seguridad y salud en el trabajo?

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

En caso afirmativa ponga tres elementos que conozca

9) ¿Fueron determinantes estos conocimientos en su proceso de selección e integración?

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

10) ¿Cree que estos conocimientos son importantes para este proceso?

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

En caso afirmativo ¿Cuales específicamente?

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

11) ¿Se les realizan exámenes médicos y físicos a los candidatos en el proceso de selección e integración en su empresa?

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

12) ¿Cumplió usted el programa de acogida en la empresa cuando fue seleccionado?

Si ----- 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?

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

14) ¿Pasó usted por el período de prueba en su empresa?

Si ---- no----

15) ¿Cree necesario evaluar la utilización de los medios de protección individual en el periodo de prueba?

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

Anexo 7- Encuesta para diagnosticar la formación y desarrollo

Fuente: Elaboración propia

Nos encontramos realizando una investigación para conocer la situación que presenta la seguridad y salud en el trabajo dentro de la formación del personal en la empresa, con el objetivo de proponer mejoras que conlleven a dar solución a los problemas existentes. Su respuesta será anónima. Gracias por su cooperación.

Marque con una X la respuesta que crea correcta.

- 1- ¿En su empresa la formación del personal es un criterio desarrollado exitosamente?
Si ----- no -----
- 2- ¿Se le realizan exámenes de conocimientos sobre seguridad y salud en el trabajo para saber sus necesidades de capacitación en cuanto este tema?
Si---- no----
- 3- ¿Cree usted que es muy importante la capacitación del personal en materia de SST?
Si---- no----
- 4- ¿Se le capacita a usted con frecuencia?
Si----- no-----
En caso afirmativo diga que elementos
- 5- ¿En su formación como trabajador en su empresa se toman en cuenta las normas de SST?
Si----- no-----
En caso que si diga cuales
- 6- ¿Cree usted importante estas normas para su formación profesional?
Si---- no-----
En caso que si ¿por qué?
- 7- ¿Se le capacita con frecuencia a los trabajadores en su empresa sobre los riesgos a los que se exponen?
Si---- no-----
En caso afirmativo puede decir algunos riesgos que usted conozca y quienes 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?
Si ----- no -----

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

Si---- 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?

Si ---- no----

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

Si ---- no----

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

Si---- no----

Anexo 8- 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 una serie de preguntas

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

Anexo 9- Encuesta para diagnosticar la estimulación moral y material

Fuente: Elaboración propia

Compañero trabajador:

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 siguientes preguntas que usted nos ayudará a responder. Estas respuestas son de carácter anónimas. Gracias por su cooperación.

Marque con una X la respuesta que crea correcta.

1- ¿Le gusta el trabajo que realiza?

Si---- no----

2- ¿Se siente estimulado de manera general en la empresa?

Si---- no----

3- ¿Se siente satisfecho con la estimulación en su empresa?

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

4- ¿Su trabajo es acorde con la estimulación que recibe?

Si----- 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?

Si----- no----

7- ¿Se le estimula a usted por mantener una conducta segura en su puesto de trabajo?

Si---- no----

8- ¿Cree que mantener una conducta segura en su puesto de trabajo seria un factor para la estimulación en su empresa?

Si---- no----

En caso que si diga por qué

9- ¿Es estimulado por cumplir con las medidas higiénicas sanitarias en su puesto de trabajo?

Si---- no----

10- ¿Se siente usted estimulado normalmente en su organización?

Si---- no----

11- ¿Constituye un reconocimiento moral la SST en su empresa?

Si---- no----

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

Si --- no----

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

Si---- no---

En caso que si diga por qué

Anexo 10- Encuesta para diagnosticar la evaluación del desempeño

Fuente: Elaboración propia

Estimado trabajador:

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

Si---- no-----

En caso afirmativo diga cada que tiempo

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

Si---- no-----

En caso que si diga por qué

11-¿Conoce usted su perfil de competencia?

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

En caso que si ¿Qué aspectos se tienen en cuenta en él?

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

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

Anexo 11- 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 que no ¿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 periódicamente 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 12- Encuesta para diagnosticar la comunicación institucional

Fuente: Elaboración propia

Nos encontramos realizando una investigación para conocer la situación que presenta la seguridad y salud en el trabajo dentro de la comunicación institucional en la empresa, con el objetivo de proponer mejoras que conlleven a dar solución a los problemas existentes. Su respuesta será anónima. Gracias por su cooperación.

Marque con una X la respuesta que crea correcta.

1- ¿La comunicación con sus jefes es frecuente?

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

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

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

En caso afirmativo diga dos de ellos

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

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

En caso afirmativo diga qué aspectos se toman e ella

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

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

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

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

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

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

7- ¿Es usted involucrado en el desarrollo de procedimientos que gestionen la seguridad y salud en el trabajo en su empresa?

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

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

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

En caso que si diga cuales

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

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

10- ¿La SST es un tema frecuente en las conversaciones con sus compañeros?

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

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

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

12-¿Conoce al responsable de la SST en su empresa?

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

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

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

En caso afirmativo diga cuales

14- ¿Cree que se le da una correcta divulgación a las normas de SST en su empresa?

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

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

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

16-¿Se realizan en su empresa actividades comunicativas?

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

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

Anexo 13- Entrevista realizada al especialista de control interno en la organización

Fuente: Elaboración propia

Estimado experto ha sido seleccionado usted 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 una 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
9. ¿Me puede decir que mecanismos?
10. ¿En su empresa usted controla la utilización de los medios de protección individual a los obreros?
11. ¿Puede decirme usted que plan de auditorías presenta para el control en su empresa?
12. ¿Se realiza un seguimiento y control a las medidas tomadas por el SGSST?
En caso que si diga con qué frecuencia
13. ¿Están definidas las listas de chequeo por cada área de resultados claves?
14. ¿Cuenta usted con un plan de control interno para cada área?
15. ¿Los planes de prevención son incluidos en el control interno?
16. ¿Se inspeccionan los levantamientos de riesgos con frecuencia?
17. ¿Es el especialista de seguridad y salud en el trabajo de la empresa miembro del comité de control multidisciplinario?
18. ¿Se les hacen control periódico a los medios de protección individual a los obreros?
19. ¿Las medidas tomadas para la gestión del SGSST de qué forma se miden su cumplimiento y su impacto?
20. ¿La dirección de la empresa se interesa por el cumplimiento de estas medidas?

Anexo 14- Encuesta para diagnosticar el autocontrol **Fuente:** Elaboración propia

Compañero trabajador: Necesitamos de su cooperación para determinar el nivel de integración de la seguridad y salud en el trabajo dentro del proceso de autocontrol en la empresa para lo cual se confeccionaron las siguientes preguntas que usted nos ayudará a responder. Estas respuestas son de carácter anónimas. Gracias por su cooperación.

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

Anexo 15: Caracterización de la fuerza laboral

Aspectos		Categoría ocupacional				
		D	T	S	O	Total
Edad	17-25	0	7	0	0	7
	26-35	0	19	0	0	19
	36-45	3	18	1	0	22
	46-55	0	12	0	0	12
	Más de 55	0	3	0	0	3
Total		3	59	1	0	63
Sexo	Masculino	0	7	0	0	7
	Femenino	3	52	1	0	56
Total		3	59	1	0	63
Formación	NS	3	31	0	0	34
	TM	0	27	0	0	27
	12mo	0	1	1	0	2
	9no	0	0	0	0	0
Total		3	59	1	0	63
Antigüedad	< 5	0	38	1	0	39
	6-10	3	5	0	0	8
	11-20	0	16	0	0	16
Total		3	59	1		63

Anexo 16 Resultados de las encuestas

Encuesta sobre organización del trabajo

Pregunta #	% si	% no	Pregunta #	% si	% no
1	0	100	10	3.85	96.15
2	57.69	42.31	11	3.85	96.15
3	88.46	11.54	12	84.62	15.38
4	7.69	92.31	13	76.92	23.08
5	3.85	96.15	14	3.85	96.15
6	19.23	80.77	15	57.69	42.31
7	3.85	96.15	16	96.15	3.85
8	7.70	92.30	17	84.61	15.39
9	3.85	96.15			

Encuesta sobre selección e integración

Pregunta #	% si	% no	Pregunta #	% si	% no
1	96.15	3.85	9	46.16	53.84
2	23.07	76.93	10	73.07	26.93
3	96.15	3.85	11	46.15	53.85
4	92.30	7.70	12	92.30	7.70
5	57.70	42.30	13	57.70	42.30
6	73.08	26.92	14	100	0
7	46.16	53.84	15	53.84	46.16
8	96.15	3.85			

Encuesta de formación y desarrollo

Pregunta #	% si	% no	Pregunta #	% si	% no
1	96.15	3.85	8	96.15	3.85
2	7.70	92.30	9	46.16	53.84
3	88.46	11.54	10	73.07	26.93
4	92.30	7.70	11	46.15	53.85
5	57.70	42.30	12	92.30	7.70
6	73.08	26.92			
7	46.16	53.84			

Encuesta sobre evaluación del desempeño

Pregunta #	% si	% no	Pregunta #	% si	% no
1	80.77	19.23	7	53.85	46.15
2	73.07	26.93	8	7.70	92.30
3	2.22	97.77	9	76.92	23.08
4	69.23	30.77	10	53.84	46.16
5	92.30	7.70	11	0	100
6	7.70	92.30	12	0	100

Encuesta sobre estimulación moral y material

Pregunta #	% si	% no	Pregunta #	% si	% no
1	73.08	26.92	8	76.92	23.08
2	57.69	42.31	9	0	100
3	73.08	26.92	10	11.54	88.46
4	69.23	30.77	11	0	100
5	0	100	12	3.85	96.15
6	0	100	13	100	0
7	0	100			

Encuesta sobre comunicación institucional

Pregunta #	% si	% no	Pregunta #	% si	% no
1	57.69	42.31	9	57.69	42.31
2	73.07	26.93	10	46.15	53.85
3	57.69	42.31	11	46.15	53.85
4	3.85	96.15	12	65.39	34.61
5	3.85	96.15	13	73.07	26.93
6	15.39	84.61	14	26.93	73.07
7	7.70	92.30	15	46.15	53.85
8	7.70	92.30	16	88.46	11.54

Encuesta sobre autocontrol

Pregunta #	% si	% no	Pregunta #	% si	% no
1	96.15	3.85	7	73.07	26.93
2	96.15	3.85	8	42.31	57.69
3	92.30	7.70	9	88.46	11.54
4	61.54	38.46	10	96.15	3.85
5	57.69	42.31	11	96.15	3.85
6	38.46	61.54			

Anexo 17- Matriz DAFO

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (MEFI)

No	FORTALEZAS	Imp.	PND	Mult.
1	Tiene procedimientos propios para el proceso de selección e integración, evaluación del desempeño y estimulación moral y toda la legislación actual que se encuentra vigente	3	4	12
2	Cuenta con los diagramas de flujos de los procesos y diagramas de los puestos de trabajo	4	5	20
3	Tiene constituido el comité de ingreso y en el programa de acogida se tienen en cuenta las normas de seguridad y salud	4	2	8
4	En el proceso de selección se tiene en cuenta el estado físico y mental del candidato,	3	3	9
5	Tiene creado el comité de control interno, además de un departamento de auditoría interna	3	4	12
6	Las acciones de capacitación están recogidas en los (DNC) y se comprobó que la entidad realiza acciones de formación en materia de SST.	4	4	16
7	Posee implantada las NC 18000:2007, cumpliendo con los requisitos descritos en ella, así como la legislación vigente en dependencia del objeto de la misma.	4	3	12
8	Adecuado nivel de escolaridad y experiencia de la fuerza de trabajo en la organización	4	3	12
9	Aceptables sistemas de estimulación material, constituyen los principales atractivos de la organización para los obreros.	3	5	15
10	Existen diferentes vías de comunicación institucional, con el objetivo de mantener a todos los trabajadores informados y actualizados en todos los procesos que se desarrollan en la misma	3	8	24
11	Poseen todos los diseños de cargos y métodos de trabajo actualizados	3	5	15
12	Bajo índice de ausentismo.	4	4	16
	DEBILIDADES			
1	En la oficina no se realizan estudios de trabajo	1	5	5
2	La entidad no tiene elaborados los profesiogramas	1	2	2
3	No se mide el impacto de la capacitación en materia de SST dentro de la organización.	1	7	7
4	La SST en ningún momento forma parte de las requisitos a las cuales están dirigidas la estimulación	2	4	8
5	En el procedimiento de evaluación del desempeño no existen indicadores que evalúen el desempeño a los trabajadores en materia de SST	1	5	5
6	No se encuentran creado el comité de competencia, ni elaborados los perfiles y matrices correspondientes.	1	7	7
7	La comunicación institucional en la organización en materia de SST es pobre	1	6	6
8	Falta de planeación de presupuesto para el desarrollo de la gran mayoría de las actividades de la organización	1	3	3
9	En el proceso de selección de los trabajadores y altos mandos de la organización no determinan la SST como requisito para su desarrollo	2	6	12

10	No se relacionan en las actas de los consejos de dirección el tema de la SST.	2	5	10
SUMA			100	236

La suma de los resultados ponderados de esta matriz está por debajo de 250 puntos con un valor exacto de 237 puntos, indica que la organización presenta una situación interna desfavorable donde predominan debilidades.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (MEFE)

No	OPORTUNIDADES	Imp.	PND	Mult.
1	No existencia de mejores atractivos para el mercado de trabajo en este sector.	4	18	72
2	Posibilidad de adquirir conocimientos en materia de formación a los trabajadores a través del intercambio la universidad.	3	16	48
3	Única entidad en el municipio que ofrece sus servicios de administración tributaria, tanto personas jurídicas como naturales	4	15	60
4	Crecimiento acelerado de clientes	4	16	64
AMENAZAS				
1	Déficit de recursos (transporte, materiales de oficina, medios de protección individual, equipos de trabajo) debido al bloqueo económico que enfrenta el país	1	15	15
2	No existencia de organismos a nivel nacional que produzca recursos y medios destinados a satisfacer las demandas en materia de SST y equipamiento.	2	20	40
SUMA			100	299

Como la sumatoria de los resultados de los factores externos es superior a 250 puntos, la organización está en posición ventajosa, predominando las oportunidades.

Anexo 18- Estado deseado

- Organización del trabajo
 $0+0+0+0+0+0+2.27=2.27$
- Selección e integración
 $2+2+2+0+1+1=8$
- Formación
 $2+0+1+2+0+0=5$
Evaluación del desempeño
 $0+0+0+0+0+0=0$
- Estimulación moral y material
 $0+0+0+0=0$
- Comunicación institucional
 $1+1+0+0+0+1=3$
- Autocontrol
 $2+0.5+2+2+0+1+1+0+2=10.50$

Σ de la evaluación= 28.77 < 60 el resultado es mal

Módulos	Cantidad de criterios	Σ de la evaluación (B)	Cantidad de criterios \times A (M)	(B / M) \times 100 (%)
Organización del trabajo	7	2.27	15.89	14.28
Selección e integración	6	8.00	13.62	58.74
Capacitación	6	5.00	13.62	36.71
Evaluación del desempeño	6	0.00	13.62	0.00
Estimulación	4	0.00	9.08	0.00
Comunicación institucional	6	3.00	13.62	29.37
Autocontrol	9	10.50	20.55	51.40
Σ	44	28.77	100	