



Agosto 2019 - ISSN: 2254-7630

TÍTULO: DESARROLLO DE UN PROCEDIMIENTO PARA GESTIONAR LA SEGURIDAD Y SALUD DEL TRABAJO EN LA AGENCIA DE SERVICIOS AUTOMOTORES S.A. HOLGUÍN.

Autor: Ing. Dixan Vicente Guerrero Laffita,

Especialista en Gestión de Recursos Humanos, Empresa de Servicios Automotores S.A.,

Estudiante de Maestría de la Universidad de Holguín: "Oscar Lucero Moya",

Cuba dixan@holguin.sasa.co.cu

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Dixan Vicente Guerrero Laffita (2019): "Desarrollo de un procedimiento para gestionar la seguridad y salud del trabajo en la Agencia de Servicios Automotores S.A. Holguín", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (agosto 2019). En línea

<https://www.eumed.net/rev/caribe/2019/08/seguridad-salud-trabajo.html>

Resumen

Este artículo incluye un acercamiento teórico a temas relacionados con la seguridad y salud del trabajo, la propuesta de un procedimiento para gestionarla y los resultados de la aplicación parcial en la Agencia de Servicios Automotores S.A en Holguín.

El procedimiento propuesto está basado en el modelo de mejora continua para la gestión de la seguridad y salud del trabajo desarrollado por (Velázquez Zaldívar, 2002) incluye una fase, para la integración de las normativas sobre el tema basado en el procedimiento aportado por (Acosta Pérez, 2009), considera los diferentes niveles o entornos y/o los actores involucrados con incidencia en el sistema.

Para la realización de la investigación que se presenta se utilizaron métodos que integran técnicas y herramientas de diversa índole, como el análisis – síntesis, el histórico – lógico, la entrevista, el método inductivo – deductivo, la investigación bibliográfica y documental y fueron empleado los software Microsoft Excel para elaborar las tablas que se presentan y el IBM SPSS Statistics 19 para realizar el análisis clúster.

Se presenta la primera fase del procedimiento, caracterizándose la organización objeto de estudio y se estableció que su sistema de gestión de seguridad y salud del trabajo, es susceptible de mejora, recomendándose continuar el perfeccionamiento de la herramienta y la aplicación del resto de las fases.

Palabras Claves: gestión-procedimiento-seguridad y salud-riesgos laborales

ABSTRACT

You will find, on this article a theoretic approach, to topics related with security and occupational health, a procedure to try to manage it and the results of the partial application of the procedure at Servicios Automotores S.A's agency in Holguín.

The procedure is based in the model of continuous improvement for security and occupational health developed for (Velázquez Zaldívar, 2002) and include a phase, for the integration of the rules and laws related with this system based on the proposed of (Acosta Pérez, 2009), and consider the different levels related and the actors implicated in the system.

For carried out this investigations were used methods, techniques and tools of diverse nature, like the bibliographic investigation and documentary, the historic-logical analysis, the interview, analysis –

synthesis, the inductive - deductive method, Microsoft Excel to present the data recompiled and the IBM SPSS Statistics 19 to accomplish the cluster analysis included.

After the application on the first phase of the procedure proposed in the organization, there were find two principals' results the more distinctive characteristics of the agency and the fact that the system of security and occupational health it is open to improvement. Considered those finds its recommended continued with the application of the other phases of the proposed and improvement of this management tool.

Keywords: Management-procedure-security and occupational health-occupational risk

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, se reconoce, al menos a nivel académico y teórico, *“...que el recurso humano (RH) es un factor determinante para asegurar los resultados organizacionales y del país e incluso, en épocas de transformaciones, estos recursos se consolidan como elemento de ventaja competitiva de la contemporaneidad”* (De Miguel Guzman, 2006), a tal punto que se ha llegado a afirmar que *“...el éxito a largo plazo de una organización, depende definitivamente, en lograr tener a las personas adecuadas, en los puestos adecuados y en el momento adecuado”* (Caldera Mejía, 2004) o sea que lograr estabilidad en los RH podría incidir de forma positiva en el desempeño efectivo de las organizaciones.

El grupo y/o la empresa, logran favorecer la retención de sus empleados como fruto del impacto que se ejerce sobre la satisfacción del empleado y como fruto de la percepción de seguridad laboral que desarrollan (Gómez-Mejía y Balkin, 1992a, Hom, 1992; Williams y Livingstone, 1994; Allen y Griffeth, 2001; Chawdla, 2004, 2005; Rynes, Gerhart y Minette, 2004)¹.

Considerando la importancia que para la organización tiene el capital humano y la preservación de su salud, Delery y Doty (1996) identifican, dentro de lo que denominan, las siete prácticas que consideran estratégicas: a la seguridad en el empleo².

En nuestro país, se está actualizando la base legal, que regula, los elementos relacionados con la gestión organizacional y más específicamente con la gestión de la seguridad y salud del trabajo. Como parte de este proceso se introducen modificaciones al sistema de seguridad y salud del trabajo, por lo que surge la necesidad de actualizar el mismo y adecuarlo, con el objetivo de convertirlo en una herramienta para contribuir a mantener la competitividad.

En un control efectuado a La Agencia de Servicios Automotores S.A Holguín, se le señalan varias deficiencias relacionadas, con el sistema de seguridad y salud del trabajo, dictaminándose que no se cumplen en la organización los requisitos establecidos en los documentos rectores en el organismo, que los resultados del sistema no son los esperados, que el sistema existente, muestra que prevaleció en su concepción un enfoque tradicional.

En correspondencia con esta situación es que el problema de investigación se define como alcance limitado del sistema de gestión de seguridad y salud del trabajo en la Agencia de Servicios Automotores S.A Holguín, que influencia de forma negativa la motivación de los recursos humanos.

El objeto lo constituye la gestión de recursos humanos.

El objetivo general es desarrollar un procedimiento para gestionar la seguridad y salud del trabajo, con un mayor alcance, en la Agencia de Servicios Automotores S.A Holguín que contribuya a elevar la motivación de los recursos humanos.

Para cumplir el objetivo propuesto, se propusieron los siguientes objetivos específicos:

1. Realizar un acercamiento teórico y metodológico a la gestión de la seguridad y salud del trabajo.
2. Proponer un procedimiento para gestionar la seguridad y salud del trabajo.
3. Aplicación parcial del procedimiento en la Agencia de Servicios Automotores S.A. Holguín.

El campo es la gestión de seguridad y salud del trabajo.

Para contribuir a la solución del problema planteado y durante la investigación, la idea a defender es que el desarrollo de un procedimiento para gestionar la seguridad y salud del trabajo, con mayor alcance, en la Agencia de Servicios Automotores S.A Holguín contribuirá a elevar la motivación de los recursos humanos.

Principales métodos empleados:

- Análisis y síntesis de la información obtenida a partir de la revisión de la literatura especializada y la consulta de expertos en los temas tratados.
- Inductivo – deductivo; para el diseño del procedimiento propuesto.

¹ Citado por (Martín Sierra, 2011)

² Citado por (Martín Sierra, 2011)

- Sistémico – estructural; para abordar el carácter de la gestión de seguridad y salud del trabajo así como los elementos que la componen.

Los métodos empíricos están relacionados con instrumentos sicosociales de búsqueda de información y métodos estadísticos.

DESARROLLO

1.1 La Gestión de la Seguridad y Salud del Trabajo en Cuba. Aspectos generales

La Seguridad y Salud del Trabajo (SST), parte integrante del Sistema de Capital Humano, se reconoce como sistema que tiene la potencialidad de contribuir al logro de la eficiencia y la competitividad en las organizaciones, que incluye la prevención de los riesgos que pueden afectar a las personas, las instalaciones y el ambiente, los daños que inciden en la calidad de los productos y servicios.

En Cuba la SST ha sido abordada desde diferentes aristas, siendo los aspectos más trascendentales lo concerniente a: exposición a riesgos laborales, el estudio de los accidentes de trabajo, el ambiente laboral y la morbilidad laboral temporal, cuestión corroborada a través del estudio de las tesis defendidas en la maestría en salud ocupacional, en el periodo comprendido entre 1984-2006, lo que permite afirmar que existe una sólida base teórica – conceptual sobre el tema, se han realizado importantes aportes a la seguridad y salud ocupacional, laboral o del trabajo pero las investigaciones precedentes no se propusieron como objetivo directo el análisis de los sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo, sino que abordaron esta temática desde otras aristas o por las propias particularidades de cada una de estas investigaciones no excluyeron la posibilidad de seguir estudiando el tema en el orden académico (G. M. Céspedes Socarrás, & Martínez Cumbreira, J. M., 2016).

Algunos investigadores como Miranda Hernández y Santana Pascual en sus tesis de maestrías, hacen una propuesta de diseño e implementación de un sistema integrado de la calidad, dentro de la cual tocan de manera sucinta lo referente a la seguridad y salud en el trabajo como parte de ese sistema integrado que proponen. Por otro lado, Rojas Casas plantea una metodología para el cálculo de los accidentes de trabajo que facilitará hasta cierto punto y en dependencia de la generalización de los resultados de su investigación, un mayor control estadístico sobre los mismos en la industria azucarera de Holguín; por último, se encuentra la tesis doctoral de Velázquez Zaldívar en la que se presenta un modelo de mejora continua para la gestión de la seguridad e higiene ocupacional, con base fundamentalmente en la industria alimenticia (G. M. Céspedes Socarrás & Martínez Cumbreira, 2016), pero que puede ser aplicado en otras áreas de la economía. Ver Anexo 1. Modelo de mejora continua para la gestión de la seguridad e higiene ocupacional

Las investigaciones realizadas, en su gran mayoría, centra el análisis en el proceso de identificación, evaluación y control de los riesgos laborales (Lutgard Domínguez, Carlos Rafael 2011; Brizuela Betancourt Darianny 2011; Muñoz Bergolla, Disney 2015; Rodríguez Oliva, Nairín 2015; Rodríguez Lino, G. A. 2018; Moreira Valverde, P. R. 2017), otras buscan crear y aplicar procedimientos basados en los requisitos establecidos en normas y resoluciones (Núñez Mosquera, F. A. 2018; Argueta Navarro, W. G., Hernández Rojas, O. M., & Viera Pineda, M. Á. 2017; Tiria Martínez, N. R., Reyes Palomino, D. D., & Pabón Rojas, D. C. 2016; Martínez Martínez, G. A. 2016; Quintana Valdés & Caballero Torres, 2016), restringiéndose, en la gran mayoría de los estudios, el verdadero alcance del sistema, sus potencialidades, limitando su vida y utilidad, a la vigencia del cuerpo legal en él que se basó su diseño.

Aunque no puede negarse el hecho de que los sistemas de SST, deben ajustarse a lo que se establece en el marco legal³, un procedimiento para gestionar la SST debe basarse en reglas de actuación general que permita ir actualizando el sistema a medida que se actualizan las normas sin que pierda eficacia.

Para gestionar el sistema se podría establecer dentro del procedimiento, ir revisando el estado del conocimiento, en lo concerniente a la SST⁴, integrar esa información e ir actualizando constantemente el sistema de gestión de seguridad y salud de trabajo, aplicando como filosofía la mejora continua⁵.

1.2 Análisis de algunos de los conceptos más contemporáneos.

Fueron analizados un total de diecisiete conceptos de gestión de SST dados por diferentes autores en los últimos ocho años (2010 -2018). Ver Anexo 2. Tabla resumen con algunos conceptos de SST. Al evaluar los conceptos, se pudo identificar, la utilización de veinticuatro variables fundamentales relacionadas o incluidas como parte del concepto objeto de análisis. Se confeccionaron dos matrices,

³Cumplir las normativas vigentes

⁴ Aplicando técnicas de benchmarking y vigilancia tecnológica

⁵ Que es uno de los principios del Modelo (Velazquez Zaldívar, 2002) y de la NC: 18 000, que aunque esta derogada es un referente metodológico a considerar.

una relacionando los autores y las diferentes variables, la cual fue utilizada como soporte para confeccionar la segunda, utilizando el software IBM SPS Statistics 19, relacionando solo las variables para realizar un análisis clúster o de conglomerados. Ver Anexo 3. Diagrama del análisis clúster. Al realizar un corte por el nivel diez, puede observarse que se han ido delineando seis líneas fundamentales en el análisis de este concepto, existiendo una fuerte tendencia en relacionar la gestión de la seguridad y la salud del trabajo con la responsabilidad social empresarial, el logro del bienestar social, los valores y la calidad de vida (enfoque social), seguido de aquellos que la vinculan con el logro del bienestar integral, la satisfacción laboral, el logro de la competitividad y los factores externos (enfoque estratégico), los que la relacionan con el incremento de la productividad, como un elemento de gestión y un medio para prevenir (enfoque técnico), los que la visualizan como una actividad integradora relacionada con la innovación y la eficiencia (enfoque económico), los que la relacionan directamente con el puesto de trabajo (enfoque control de riesgos físicos) y los que la relacionan el logro de un bienestar físico y mental (enfoque en el hombre), estos dos últimos enfoques los menos tratados en la actualidad.

En el sector empresarial cubano aún prevalece el enfoque económico, que es la orientación fundamental que tiene la legislación vigente, aun cuando se reconoce la importancia de la prevención y el tratamiento académico sobre esta materia este alineado con los que se estudia a nivel mundial.

De acuerdo a (Oduardo Quiñonez, 2007), los resultados positivos en esta materia⁶, no se obtienen sólo con el trabajo de un grupo de técnicos o de un área específica de la organización, sino a partir de una verdadera integración de esta actividad a las funciones y tareas de cada uno de sus miembros, a lo cual se debe añadir que es necesaria la integración del sistema hacia el exterior de la organización.

Considerando estos elementos es criterio del investigador que el desarrollo del procedimiento debe basarse en el enfoque social y estratégico, que son las dos direcciones fundamentales hacia donde se dirigen las investigaciones en esta materia incluyendo como complemento el enfoque en el hombre como actor fundamental, cliente y principal beneficiario del sistema, aunque sea una de las líneas menos tratada en estos momentos, considerando la importancia que en nuestro país se confiere al individuo.

1.3 Análisis de modelos de gestión de SST.

El estudio de los sistemas de gestión de SST, es una cuestión de gran importancia para el sector empresarial, pues en los momentos actuales dentro del ámbito empresarial a nivel internacional constituye un parámetro para determinar si una empresa es socialmente responsable, por lo que nuestro país no está ajeno de estas exigencias en el contexto empresarial (G. M. Céspedes Socarrás, & Martínez Cumbreira, J. M., 2016).

Realizando un estudio de las principales investigaciones, artículos y libros publicados, fueron identificados nueve modelos fundamentales que son utilizados para gestionar la SST.

1. Modelo DUPONT (1802)
2. Modelo o Método Control de Pérdidas Totales (1950)
3. Modelo o Norma UNE 81900 (1996)
4. Modelo o Guía BS 8800:1996 (1996)
5. Modelo o Directrices de la OIT
6. Modelo o Norma OSHAS 18001:1999 (1999)
7. Modelo de Mejora Continua para la Gestión de la SHO (Velázquez Zaldívar 2002)
8. Modelo de Implementación de la Gestión de Prevención de riesgos Laborales (Villacrés Cevallos 2016)
9. Modelo o NC ISO 45001:2018 (2018)

Al analizar los modelos se observa cómo ha ido surgiendo y consolidándose, el interés de los investigadores y empresarios, por esta materia en la actualidad.

En los modelos más actuales, los cuatro últimos, se observa como elemento común el reconocimiento del carácter estratégico de la gestión de la SST así como la importancia del enfoque de mejora continua.

El Modelo o NC ISO 45001:2018 es el más actual y engloba los aportes y elementos más significativo del resto. Como elemento distintivo y de vanguardia está el hecho de reconocer e incluir como parte del modelo la existencia de un contexto de la organización que influye en el sistema y forma parte integrante de este; el hecho de que hay que considerar el entorno interno y externo, no meramente como parte de un proceso de evaluación estratégica que sirva de punto de partida sino como parte del sistema y las necesidades y expectativas, no solo de los trabajadores sino además

⁶ En Gestión de Seguridad y Salud del Trabajo.

otras partes interesadas, que es lo que a criterio de este investigador es el reconocimiento de varios actores que influyen y forman o deben formar parte del sistema.

En este modelo, puede verse las influencias de la teoría del aprendizaje social y el reconocimiento de que las organizaciones tienen la capacidad de generar nuevos conocimientos y traducirlos o materializarlos en nuevos sistemas, es lo que en la literatura se denomina aprendizaje social, proceso que se fundamenta en: una perspectiva multinivel: individuo, grupo y organización; lo lleva a cabo la propia organización y sus integrantes (Crossan, 1999; Moreno, 2000; Martínez, 2002).

Aunque, las relaciones entre las organizaciones ⁷ constituyen un fenómeno de creciente importancia las potencialidades que para las organizaciones y la gestión de los diferentes sistemas que las integran, constituye el aprendizaje social, el uso de las (TIC), el el benchmarking (interno y externo) y la cooperación, no ha sido totalmente explotada en el entorno económico nacional y menos, específicamente, en el área de SST.

1.4 Niveles de análisis, interacción y gestión de SST.

De acuerdo a (Chiavenato, 2007) *“...las organizaciones no son absolutas, no están solas en el mundo ni se encuentran en el vacío. Como sistemas abiertos operan en un ambiente que las envuelve y ciñe. Llamamos ambiente a todo aquello que rodea externamente a una organización. De este modo, ambiente es el contexto dentro del cual existe la organización o el sistema.”* La organización es un sistema, compuesto por varias partes o subsistemas que interactúan entre sí y con el entorno donde se desempeña definiendo o delimitándose varios espacios o entornos: un entorno interno (la organización en sí), un entorno específico o local (la organización y otras organizaciones cercanas ya sea por la actividad que desempeñan o por la ubicación: competencia o colaboradores) y uno genérico (más general compuesto por organismos reguladores y/o decisores). El sistema de SST como cualquier otro sistema dentro de la organización, esta o tiene que establecer para su correcto funcionamiento relaciones con otros sistemas de la organización, determinando de esta forma lo que puede denominarse como entorno interno o nivel básico, compuesto en este caso específico por otras áreas propias de la organización, como: Área jurídica; Departamento de compra o aseguramiento; Departamento de mantenimiento y Departamento de economía.

Para garantizar la SST, el correcto funcionamiento del sistema, la organización debe establecer vínculos o relaciones de cooperación con otras, fuera de estas que suministran productos, servicios y/o información que conforman el entorno específico o nivel empresarial: Proveedores de medios de protección; Hospitales e instituciones de salud (laboratorios, centros de higiene y epidemiología); Empresas u organismos de normalización; Empresas de servicios de protección; Universidades o centros de formación; Organizaciones empresariales de la competencia y Organizaciones empresariales colaboradoras.

La interacción de la organización con estos actores y el establecimiento relaciones a través de convenios, contratos, espacios de cooperación o simplemente interacción, es lo que determinaría los límites de este entorno específico.

Los sistemas de gestión de SST cumplen o deben cumplir un conjunto de normas o requisitos establecidos por organismos reguladores que conforman el entorno genérico o nivel institucional: Empresa; Organización superior de dirección empresarial; Ministerios; Gobiernos y Organismos internacionales.

Para establecer los sistemas de gestión de SST, hay que analizar y considerar estos 3 niveles o entornos con los que deben establecerse relaciones de cooperación y gestionarse de forma correcta para garantizar el éxito del mismo.

Mediante el establecimiento de las relaciones de cooperación e interacción, con los actores ubicados en estos tres niveles, se fomentaría los procesos de aprendizajes sociales en la organización, la actualización y la mejora continua del sistema.

Es consideración del investigador que debe incluirse dentro del procedimiento de gestión del sistema de SST una etapa o fase destinada a identificar los actores, inventariar los espacios de cooperación, evaluar estos dos elementos y trazarse estrategias encaminadas a fortalecer la cooperación y el aprendizaje social. Esto complementaría la evaluación o gestión estratégica del sistema, que no se limitaría a evaluar el entorno sino que se encaminaría hacia la gestión del mismo en función y beneficio de la organización, del sistema y del trabajador.

1.5 Procedimiento propuesto para gestionar la SST

Utilizando como base el modelo propuesto por (Reynaldo Velázquez Zaldívar, 2002), el procedimiento definido por este autor así como los elementos y consideraciones realizados referentes al tratamiento teórico y metodológico sobre este tema en particular a lo largo del presente reporte, se estructuró el procedimiento que se propone a continuación, integrado por siete diferentes

⁷Es lo que en otras investigaciones consultadas se denomina como relaciones interorganizativas

etapas dentro de las que se incluyen las cuatro fases del ciclo de gestión. Ver Anexo 4. Procedimiento propuesto para gestionar la SST en la Agencia SASA Holguín.

A continuación se expone brevemente las tareas o pasos a ejecutar en cada una de las fases definidas.

Fase I. Caracterización de la Organización

Objetivo: Definir las principales características que hasta cierto punto condicionan el funcionamiento de la organización lo cual podría contribuir a crear una base o punto de partida para comprender los resultados de la SST: Misión, Objeto social, Visión, Objetivos estratégicos, Políticas, Principales clientes, Principales proveedores, Competencia y Características de la Fuerza de trabajo. Para evaluar este último aspecto se recomienda emplear los elementos propuestos por (Reynaldo Velázquez Zaldívar, 2016).

Fase II. Integración de la Base Normativa en SST

Objetivo: Conocer los requisitos legales establecidos que rigen la SST.

La legislación constituye otro factor importante pues puede convertirse en un freno o en un dinamizador de la gestión de los recursos humanos (Reynaldo Velázquez Zaldívar, 2016).

Para la realización de esta fase se recomienda utilizar el procedimiento que se propone en (Eladio Santos Valdivia, 2012) adaptándolo o enmarcando el tema legislativo a la SST. Ver Anexo 5. Procedimiento para la integración de la base normativa relacionada con la seguridad y salud del trabajo.

Fase III. Diagnóstico del Sistema de SST

Objetivo: Conocer el estado actual del sistema de SST en la organización identificar potencialidades de mejora.

Utilizando como base los resultados de la fase anterior se debe confeccionar un listado de los requisitos establecidos en la legislación vigente, especificando cuales son obligatorios, para evaluar a nivel de empresa el estado de congruencia del sistema con las exigencias legales establecidas.

Fase IV. Planeación de la SST

Objetivo: Definir la dirección de trabajo.

En esta fase se propone iniciar con la identificación de los actores involucrados en el sistema de SST en los tres niveles definidos y evaluar la relación que existe entre los mismo. Luego se deben inventariar los espacios de cooperación y evaluar si estos responden a la necesidades de cooperación del sistema.

Luego se debe realizar una Evaluación o Diagnóstico Estratégico del Sistema para conocer la posición de la empresa y definir las estrategias a seguir, la política y los objetivos del sistema.

Se recomienda utilizar la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) y la Matriz de Impactos Cruzados (DAFO).

Fase V. Organización del Sistema de SST

Objetivo: Adoptar las medidas encaminadas para garantizar la materialización de lo que se definió en la fase anterior.

Tomando como base las salidas de la planeación, inicialmente se debe definir la estructura de la SST en la organización o entidad para luego establecer qué hacer, cuando y quien debe hacerlo. En muchas organizaciones se establece la creación de un Comité de SST, subordinado al directivo de mayor categoría integrado por un conjunto de jefes, especialistas, técnicos y obreros, que funciona como órgano encargado de organizar el proceso.

Dentro de las acciones a desarrollar se debe incluir: Diseño de las normas de SST NSST; Proceso de identificación y evaluación de riesgos, Elaboración del presupuesto; Entrega, uso y conservación de los Medios de Protección Individual (MPI); Servicios de atención médica; Protección contra incendios; Mecanismos de control; Inspecciones de SST y La investigación de incidentes y accidentes.

Se recomienda considerar en esta fase los resultados de las fases anteriores las oportunidades de mejora, los requisitos legales establecidos y la planeación estratégica.

Fase VI. Ejecución de las Medidas y Actividades Propuestas

Objetivo: Gestionar el sistema de SST

Ejecutar o llevar a la práctica el diseño definido, siguiendo las pautas prefijadas en la planeación y durante la organización del sistema.

Fase VII. Control al nuevo nivel

Objetivo: Evaluar la efectividad del sistema.

En esta fase se debe chequear que se haya ejecutado lo definido y detectar desviaciones (positivas y/o negativas) y actuar en consecuencia.

Este control debe conducir a una nueva planificación con el objetivo de ir mejorando continuamente los resultados obtenidos (mejora continua).

1.6 Aplicación del procedimiento propuesto

Fase I. Caracterización de la Organización

La organización en análisis donde se aplica este procedimiento es la Agencia SASA Holguín, perteneciente a la Sociedad Mercantil Anónima Cubana Servicios Automotores, S.A. (SASA). La entidad cuenta con 2 talleres en explotación, uno ubicado en Cantón, municipio Rafael Freyre y otro ubicado en el municipio de Holguín.

La agencia ofrece dos servicios fundamentales: Taller y Tienda.

En el taller se prestan servicios de: Mecánica automotriz; Mantenimientos; Electricidad y climatización; Chapistería y pintura.

Para los talleres que se encuentran en operación, Cantón y Holguín, tienen definida como parte de la política comercial, la intervención a equipos automotores de las líneas: Peugeot; Mitsubishi; Lada; Geely; Suzuki; Moto marca Jawa y Moto marca Suzuki.

En la tienda ubicada en el taller del municipio de Holguín, se comercializan: Piezas nuevas de importación; Piezas de la desarmadora de PROVARI (segunda mano) y Piezas del decomiso.

Los principales clientes de la agencia son: TRANSGAVIOTA; Cadena de Tiendas Caribe; Las Empresas del Sistema Empresarial de las FAR. Es importante destacar que además se presta servicios a cualquier empresa, estatal o privada, personas jurídicas y naturales.

La organización tiene una plantilla aprobada de 109 plazas de ellas se encuentran cubierta 106 para un 97 % de completamiento.

Al realizar un análisis de la composición de la fuerza de trabajo puede observarse que el 49 % de plantilla está integrada por operarios. Si se analiza o se compara el peso o relación porcentual de las plazas de operarios en relación con el resto de las categorías de forma individual, esta es la categoría de mayor representación, lo cual es adecuado y está en correspondencia con la actividad fundamental que se desarrolla en la entidad sin embargo al realizar un análisis más profundo puede observarse que el resto de las categorías, técnicos, servicio y dirigentes representan el 51 % del total de cargos, lo cual se ajusta más a un tipo de organización donde se presten servicios profesionales o asesoría.

En cuanto a la composición por sexo el 87 % del total de trabajadores es masculino, lo cual está directamente relacionado y en total correspondencia con los servicios que se ofrecen. Pues las actividades fundamentales que se desarrollan requieren de la realización de esfuerzo físico y habilidades manuales así como del conocimiento de mecánica, soldadura y electricidad, tradicionalmente relacionadas o con un perfil más adecuado para hombres.

El 53 % de los trabajadores se desempeñan en actividades indirectas a la producción lo cual refuerza lo señalado con anterioridad cuando se analizó la composición de la plantilla por categoría ocupacional. Como consecuencia de esta realidad el índice de personal productivo es de 0,89 o sea que existe un trabajador improductivo por cada 0,89 productivo, lo cual es negativo pues este índice debe ser mayor o igual a 1 entre mayor sea más positivo para la organización.

Respecto al nivel educacional el 33 % de los trabajadores son graduados de nivel superior y el 32 % de nivel medio superior, lo cual suma el 65 % del total. Este por ciento de personas con alta formación técnica y profesional, es positivo para la organización pues es una fortaleza o potencialidad que le permite asimilar nuevas tecnologías de forma más dinámica, adquirir nuevos conocimientos e innovar.

Al evaluarse la distribución de la plantilla por edad se observa como existe una distribución que podría afectar hasta cierto punto el funcionamiento de la agencia, pues existen menos trabajadores menores de 35 años (base de la pirámide) que los que se encuentran entre 35 y 60, no existe equilibrio en la pirámide de edad, lo cual frena y hasta cierto punto podría constituir un riesgo a largo plazo para la organización pues podría obstaculizar la introducción de cambios. La pirámide se encuentra en desbalance.

La distribución de la plantilla por antigüedad en la organización ratifica el análisis relacionado con la plantilla por edad al existe un desbalance similar y haber menos trabajadores con menos de 2 años en la agencia (base de la pirámide) que los que llevan entre 2 y 6 años en la agencia. La pirámide se encuentra en desbalance.

El estado de estas 2 pirámides señala que están existiendo problemas en el proceso de selección e integración y que los jóvenes y nuevos trabajadores, que entran a la organización están causando baja antes de los 2 años. Por otra parte puede ser un indicio de que los mecanismos o formas de estimulación (material y moral) no están siendo efectivos.

Por otro lado la pirámide o distribución de la plantilla por antigüedad en el cargo se encuentra correctamente balanceada, los trabajadores que son captados en una determinada especialidad o actividad se mantienen en el cargo por el cual son contratados. Ver Anexo 6. Caracterización de los Recursos Humanos Agencia SASA Holguín

Fueron analizados los datos relacionados con la ocurrencia de accidentes laborales desde el 2010 al 2018. En este período, aunque ha disminuido el número de trabajadores accidentados existe un incremento en el promedio de días perdidos por trabajador accidentado, lo cual muestra que las lesiones son de mayor gravedad y con mayores consecuencias desde el punto de vista de la salud del trabajador.

Revisando los resultados de controles realizados a la organización, se tiene que han sido detectadas un total de 113 deficiencias, de ellas 29 corresponden al área de recursos humanos, de las cuales 17 están relacionadas con la SST (representan el 58 % del total de las deficiencias señaladas al área).

Dentro de las deficiencias más significativas señaladas en relación a la SST están:

1. Que no se gestiona la SST como un sistema.
2. No funciona el comité de SST.
3. Que el responsable de protección contra incendio no participa en los controles e inspección a las áreas.
4. No están aprobadas las normas de SST por puestos de trabajo.
5. Que el levantamiento y evaluación de los riesgos no estaba completo.

De forma general, se establece que, no se cumplen en la organización los requisitos establecidos en los documentos rectores en el organismo relacionados con la SST. Existe un conjunto de documentos, registros, pero no funcionan, no se evidencian resultados positivos y que las características del sistema que existe denota que prevaleció en su concepción un enfoque tradicional.

El presupuesto destinado al sistema de gestión se enmarca y se circunscribe a la demanda de medios de protección.

No existe una política definida por la dirección, ni una evaluación estratégica, no están definidos los actores que intervienen en el proceso del entorno interno o nivel operacional, ni del entorno específico o nivel intermedio, ni del entorno genérico o nivel institucional.

CONCLUSIONES

1. A nivel teórico es reconocida por varios autores e investigadores la importancia del trabajador para la empresa, como elemento estratégico capaz de generar valor y ventajas competitivas así como las potencialidades del sistema de SST para contribuir en este sentido.
2. La gran mayoría de los sistemas de gestión de SST, se centran hacia el interior de las organizaciones, no incluyen la realización un diagnóstico estratégico del sistema como punto de partida para el establecimiento del mismo, no se considera el entorno o los actores que potencian o pudieran frenar el desarrollo o éxito del sistema y se diseñan de forma tradicional.
3. La Agencia de Servicios Automotores S.A. Holguín, muestra síntomas de deterioro y presenta varias dificultades relacionadas con el sistema de SST, evidenciándose que el sistema existente es susceptible de mejora.

RECOMENDACIONES

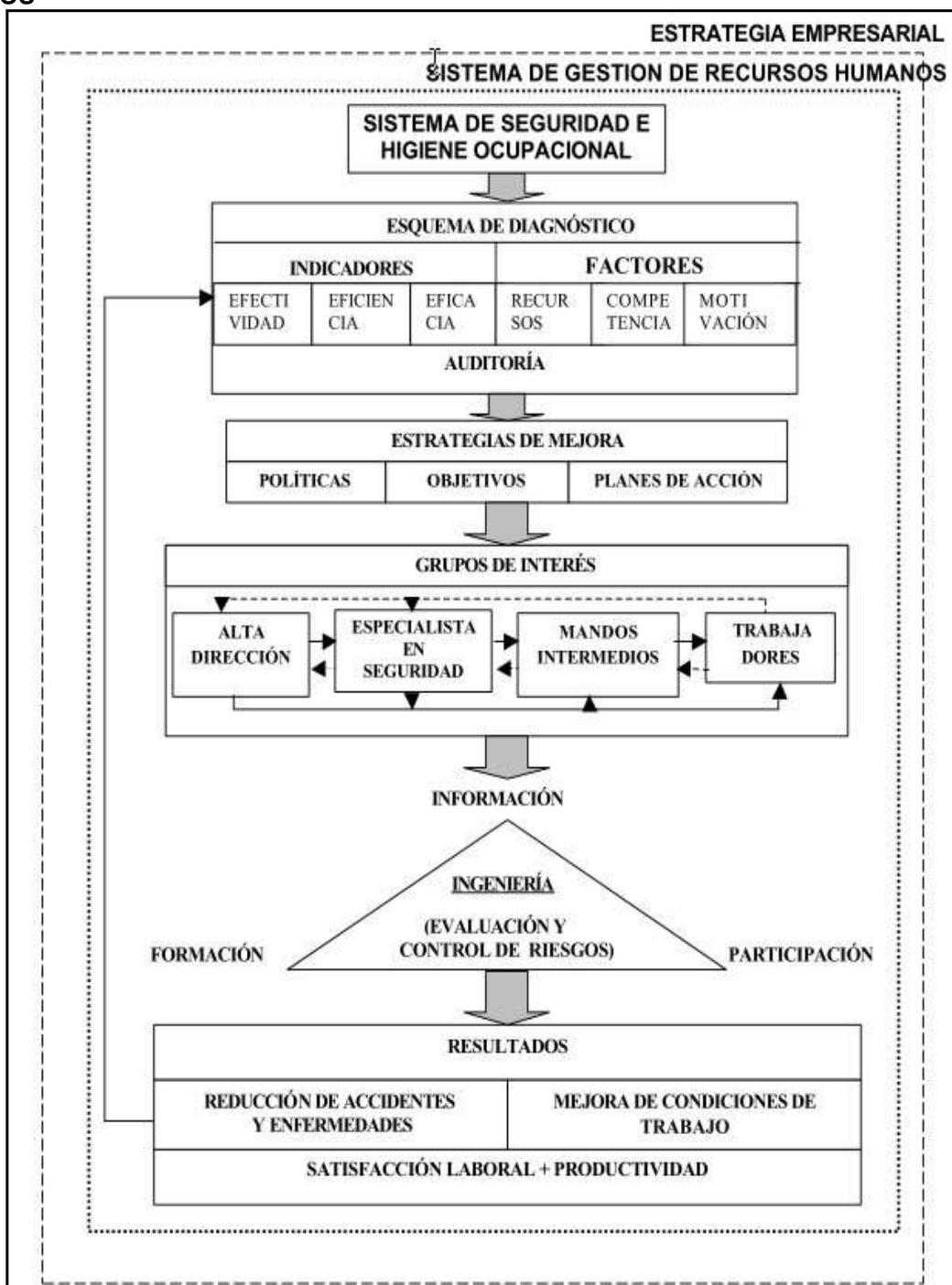
1. Como parte de esta investigación se propone continuar profundizando en los elementos teóricos conceptuales y metodológicos, con el objetivo de perfeccionar el procedimiento propuesto.
2. Aplicar las otras fases del procedimiento en la organización objeto de análisis.
3. Socializar los resultados que se obtengan, extender la muestra incluyendo empresas similares del mismo sector y otras de otras ramas, con el objetivo de poder generalizar la aplicación del procedimiento.
4. En investigaciones posteriores trabajar en la integración de este sistema con otros de la organización, desarrollando la parte de la tecnología relacionada con el aprendizaje social y la cooperación.

BIBLIOGRAFÍA

1. Céspedes Socarrás, G. M., & Martínez Cumbreira, J. M. (2016). Un análisis de la seguridad y salud en el trabajo en el sistema empresarial cubano. Revista Latinoamericana de Derecho Social.doi:
<http://www2.juridicas.unam.mx/2015/12/08/unanalisisdelaseguridadysaludeneltrabajoenelsistemaempresarialcubano4/>

2. Chiang Vega, M. M., & Krausse Martínez, K. A. (2009). Estudio Emprórico de Calidad de Vida Laboral, cuatro inidcadores: Satisfacción laboral, Condiciones y Medio Ambiente del Trabajo, Organización e Indicador Global, Sectores Privado y Público. Desarrollo Aplicación y Validación del Instrumento. *Horizontez Empresariales* , 23-50.
3. Cuesta-Santos, A., & Valencia-Rodríguez, M. (2018). Capital Humano: Contexto de su gestión. *Desafíos para Cuba*. (CUJAE, Ed.) *Ingeniería Industrial* , XXXIV (2), 135-145.
4. De la O Maese, J. A., Oejda Lizárraga, S. L., & Barrio Echevarría, G. (2018). Impacto de la implementación de un programa de Salud Ocupacional. *Revista Cuabana de Salud y Trabajo* , 19 (1), 9-14.
5. De Miguel Guzman, M. (2006). TECNOLOGÍA PARA LA PLANEACIÓN INTEGRAL DE LOS RECURSOS HUMANOS. APLICACIÓN EN ENTIDADES HOTELERAS DEL DESTINO HOLGUÍN. Holguín: Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya.
6. Díaz Piñera, W., García Mesa, L., Linares Fernandez, T. M., Rabelo Padua, G. D., & Sosa Pereda, Y. (2017). Años Laborales Perdidos por Ivalidez Total. Cuba 2008-2012. *Revista Cubana de Salud y Trabajo* , 18 (3), 13-16.
7. Franco Chávez, S. A., Salazar Páramo, M., Ramírez Pineda, J. L., & Preciado Serrano, L. (2015). Los Costos en riesgos de trabajo y su impacto en las condiciones de salud. *UMAE Hospital de Especialidades del Centro Médico Nacional del isntituto Mexicano del Seguro Social, Delegación Jalisco 2012*. *Revista Cuaban de Salud y Trabajo* , 16 (2), 10-5.
8. Harrison J, D. L. (2016). Occupational health: Meeting the challenges of the next 20 years. *Saf Health Work* , 7 (2), 143-149.
9. Martín Sierra, C. (2011). GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y RETENCIÓN DEL CAPITAL HUMANO ESTRATÉGICO: ANÁLISIS DE SU IMPACTO EN LOS RESULTADOS DE EMPRESAS INNOVADORAS ESPAÑOLAS. Tesis en opción del título de doctor en ciencias. Valladolid, España: Universidad de Valladolid.
10. Melo Crespo, J. C. (2008). Tecnología Disganostico SGICH. (GECYT, Ed.) Cuba.
11. Morales Cartaya, A. (2006). Contribución a un modelo cubano de gestión inetgrada de recursos humanos. Tesis en opción al grado de doctro en ciencias técnicas. Ciudad de la Habana, Cuba: ISPJAE.
12. MTSS. (2006). Modelo de Gestión Integrada de los Recursos Humanos. Cuba.
13. Oduardo Quiñones, G. (2008). "Perfeccionamiento de la asignatura Seguridad y Salud del Trabajo para la carrera de Ingeniería Industrial en el Centro Universitario las Tunas" Trabajo de diploma en opción del título de ingeniero industrial. Las Tunas: Centro Universitario Las Tunas.
14. Oficina Nacional de Normalización. (Mayo de 2007). NC 3001: 2007 SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO-REQUISITOS. 1ra Edición, 6. Ciudad de la Habana, Cuba.
15. Quintaba Váldez, Y., & Caballero Torres, I. (2016). Procedimiento para la Gestión de Riesgos Laborales en la Empresa Exportadora e Importadora FARMACUBA. *Revista Cubana de Salud y Trabajo* , 17 (3), 41-48.
16. Santos Valdivia, E. (2012). Procedimiento para la integración del fundamento legislativo en materia laboral en entidades hoteleras del MINTUR. Estudio del caso Hotel Tryp Cayo Coco. Tesis en opción del título de ingeniero industrial. . Santa Clara: Universidad Central de las Villas: Martha Abreu.
17. Sotolongo Sánchez, M. (2011). PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE LA SEGURIDAD Y LA SALUD EN EL TRABAJO EN EL SECTOR EMPRESARIAL CUBANO. *Centro Azúcar* , 38 (4), 15-20.
18. Velazquez Zaldívar, R. (2002). MODELO DE MEJORA CONTINUA PARA LA GESTIÓN DE LA SEGURIDAD E HIGIENE OCUPACIONAL. APLICACIONES EN EMPRESAS DE LA INDUSTRIA ALIMENTICIA. Tesis presentada en opción del título de doctor en ciencias. La Habana: Instituto Superior Politecnico: José Antoonio Echevaría.
19. Velazquez Zaldívar, R. (2016). Perfeccionamiento de la gestión de recursos humanos. Sistema de gestión integrado de capital Humano. Holguín, Cuba: Uho "Oscar Lucero Moya".
20. Velazquez Zaldívar, R., & De Miguel Guzman, M. (2000). TEMAS DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS. MODELOS CONTEMPORANEOS DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS. Holguin: Universidad de Holguín. Facultad de Ciencias Económicas e Ingeniería Industrial.

ANEXOS



Anexo 1. Modelo de mejora continua para la gestión de la seguridad e higiene ocupacional. Fuente (Velazquez Zaldívar, 2002)

Nro	Autor/Año	Concepto de Seguridad y Salud	Observaciones
1	Luján Bullón, M. I., & Lopez Lopez, M. (2010)	Es la aplicación de los principios de la administración moderna a la seguridad y salud, integrándola a la producción, calidad y control de costos.	Independiente al control de riesgos.
2	Luján Bullón, M. I., & Lopez Lopez, M. (2010)	Conjunto de elementos interrelacionados o interactivos que tienen por objeto establecer una política y objetivos de seguridad y salud en el trabajo, y los mecanismos y acciones necesarios para alcanzar dichos objetivos, estando íntimamente relacionado con el concepto de responsabilidad social empresarial, en el orden de crear conciencia sobre el ofrecimiento de buenas condiciones laborales a los trabajadores, mejorando de este modo la calidad de vida de los mismos, así como promoviendo la competitividad de las empresas en el mercado.	
3	Mondy, R. W. (2010)	La seguridad se relaciona con el hecho de proteger a los empleados contra las lesiones causadas por accidentes relacionados con el trabajo. Dentro de la amplia definición de seguridad se incluyen factores relacionados con los efectos de las lesiones provocadas por tensión continua y de la violencia en el lugar de trabajo y en la familia. La salud se refiere al hecho de que los empleados se mantengan libres de enfermedades físicas y emocionales.	Separa los términos seguridad y salud, analizándolos de forma independiente.
4	Torres, M. E., Torres, V., León, F., & Rivas, F. (2018)	Garantizar salud y seguridad en el trabajo promoviendo el bienestar físico, mental y seguridad, previniendo daños causados por la actividad y ambiente laboral.	Relacionado o como parte de la Responsabilidad Social Empresarial
5	Núñez Mosquera, F. A. (2018) Concepto dado por la OIT 2015	Tiene como finalidad promover y mantener el más alto grado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las profesiones, evitar el desmejoramiento de la salud causada por las condiciones de trabajo, protegerlos en sus ocupaciones de los riesgos resultantes de los agentes nocivos, ubicar y mantener a los trabajadores de manera adecuada a sus aptitudes fisiológicas y psicológicas y en su mayoría adaptar el trabajo al hombre y cada hombre a su trabajo	
6	Mogollón Quintero, C. M., Campo, F., & Duvan, A. (2018)	La Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) es una actividad multidisciplinaria dirigida a proteger y promover la salud de los empleados mediante la prevención y el control de enfermedades y accidentes. Procura generar y promover el trabajo sano y seguro; realzar el bienestar físico, mental y social de los trabajadores y respaldar su perfeccionamiento y mantenimiento de su capacidad laboral.	
7	Medina, N. J. C., & Villacrés, K. V. D. (2017)	Es un proceso que se está efectuando en las organizaciones, con la finalidad de generar bienestar integral en los colaboradores, buscando desarrollar el potencial, brindando buenas condiciones dentro y fuera del puesto de trabajo, para que exista mayor competitividad, posicionamiento y satisfacción laboral.	Se hace referencia a que la salud se constituye de la salud física y la salud mental. Explica que la combinación de estas 2 es lo que se reconoce como salud social. Un nuevo enfoque bienestar integral que engloba la salud física, mental y social.
8	Riaño-Casallas, M. I. Concepto Congreso de Colombia 2012	Una disciplina que busca la prevención de las lesiones y enfermedades causadas por las condiciones de trabajo y de la protección y promoción de la salud de los trabajadores, lo anterior con el objetivo de tener trabajadores sanos y productivos	

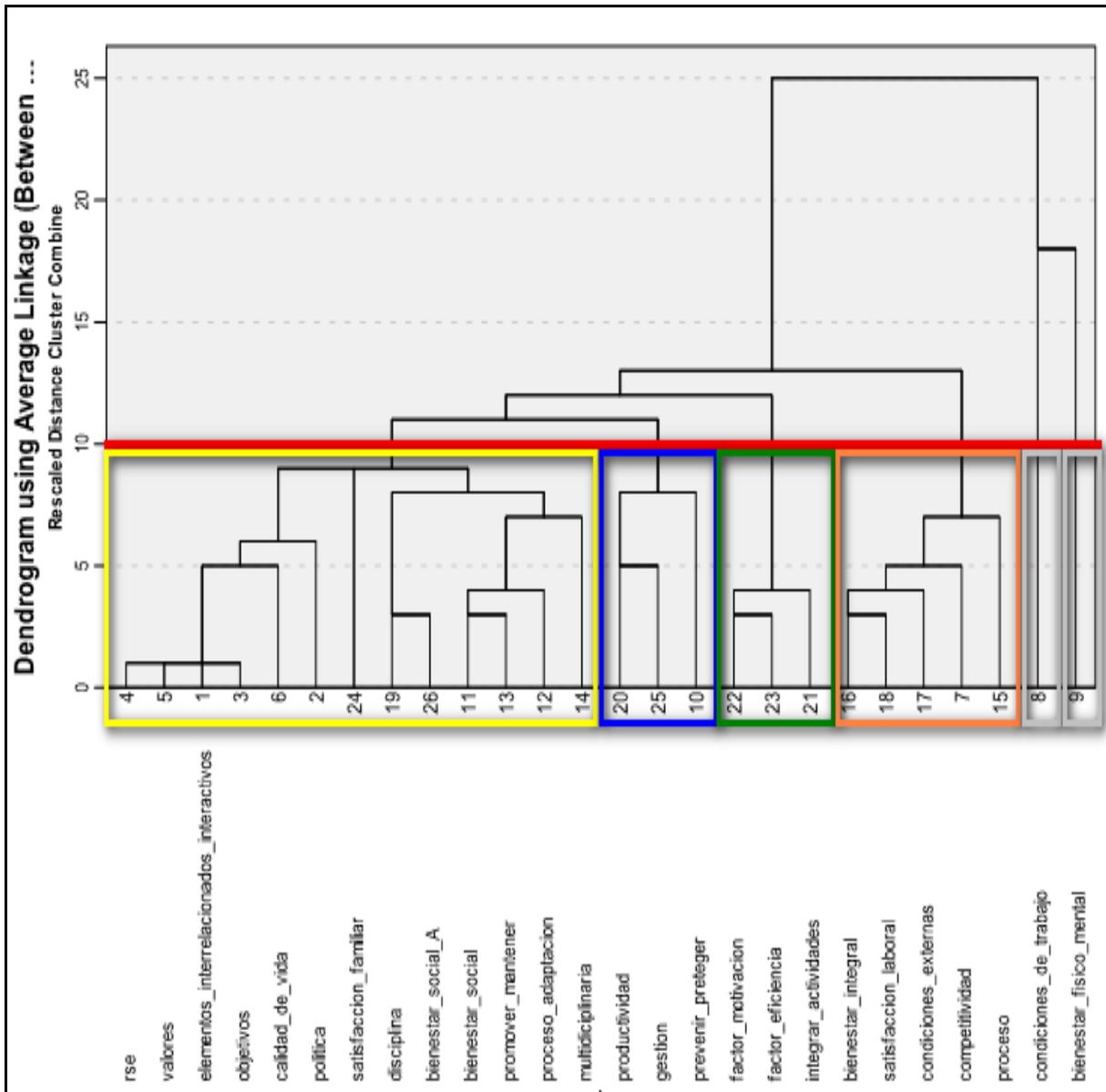
Anexo 2. Tabla resumen con algunos conceptos de SST Fuente: Elaboración propia

Nro	Autor/Año	Concepto de Seguridad y Salud	Observaciones
9	Riaño-Casallas, M. I. Concepto Universidad Nacional de Colombia. Maestría en Seguridad y Salud en el Trabajo, 2011	El conjunto de políticas, procesos, procedimientos y actividades emprendidas por una o más personas, para integrar en las actividades de los otros la protección de la salud y el fomento de la seguridad de la población laboral en una organización cualquiera, contribuyendo con ello al desarrollo o la sostenibilidad del negocio	
11	Rodríguez Márquez, E. (2010)	Un proceso complejo que requiere de la participación de todos los integrantes de la cadena de valor de una organización con el fin de realizar intervenciones sistémicas y multidisciplinarias que logren dar respuesta a los problemas que aquejan a los grupos laborales desde la perspectiva del trabajo prescrito y del trabajo real.	
12	Guevara Peraza, A. (2013).	En la actualidad, la seguridad y salud en el trabajo continúa 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 de los trabajadores, sobre la base de integrar sus principios y tareas al sistema de gestión de los recursos humanos y en general, a las distintas actividades y funciones de la empresa.	
13	Rodríguez I.2007 (citado x Guevara Peraza 2013)	Es la actividad orientada a crear las condiciones de vida 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.	
14	Quiñones, 2008 (citado x Guevara Peraza 2013)	La SST continúa 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 de los trabajadores, sobre la base de integrar sus principios y tareas al sistema de capital humano y en general a las distintas actividades y funciones de la entidad.	
15	Dra. Irida Rodríguez González, 2007 (citado x Guevara Peraza 2013)	Seguridad y salud en el trabajo es la aplicación sistemática de políticas, procedimientos y prácticas de gestión para analizar, valorar, evaluar y prevenir las distintas modalidades de riesgos que enfrenta la empresa.	
16	García Ariza, C. A., & Rocha Camacho, F. Á. (2016)	Es una herramienta muy importante en las empresas ya que es usada con el fin de gestionar la mejora de la calidad de vida de los trabajadores, generando múltiples beneficios como la prevención de accidentes y enfermedades laborales, disminución de costos asociados a ausentismo laboral, ambientes de trabajo adecuados y mejora en la productividad entre otros.	
17	Argueta Navarro, W. G., Hernández Rojas, O. M., & Viera Pineda, M. Á. (2017)	Es la disciplina que se encarga de mantener el total bienestar físico, social y mental de las personas en el lugar de trabajo, evitando los daños y el desmejoramiento de la salud causada por las condiciones laborales, protegiendo a los trabajadores en las empresas de los riesgos resultantes de agentes nocivos, ubicándolos y manteniéndolos de manera adecuada en todas sus aptitudes fisiológicas y psicológicas.	

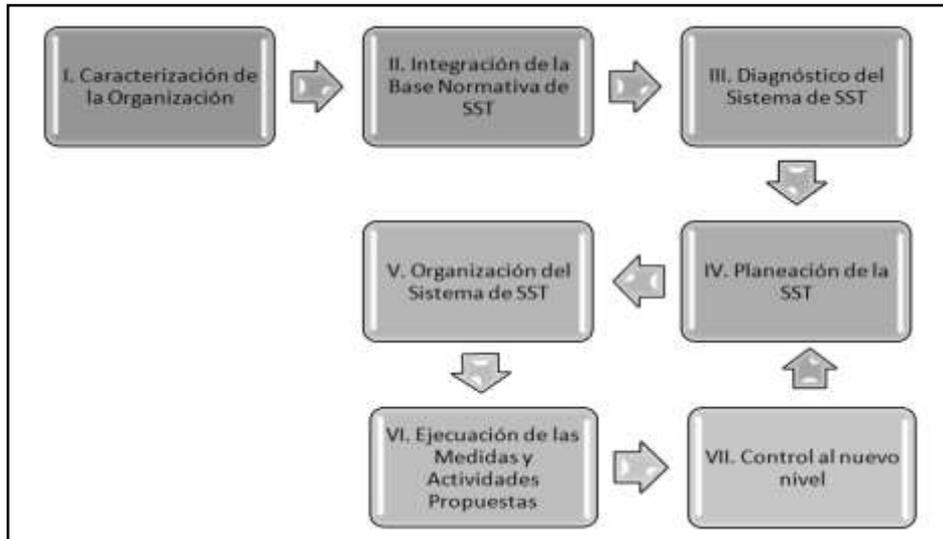
Anexo 2. Tabla resumen con algunos conceptos de SST Fuente: Elaboración propia (continuación)

Nro	Autor/Año	Concepto de Seguridad y Salud	Observaciones
18	López, G., & Bolívar, C. (2017)	Tiene la finalidad de crear ambientes y condiciones seguras, para que los trabajadores puedan ejecutar su labor adecuadamente y sin riesgos a su salud, evitando así daños que puedan altera su integridad física, mental y al medio ambiente en el que se desarrollan, garantizando así la calidad y satisfacción de vida de los trabajadores, de sus familias y el estatus social en que se encuentran.	
19	Medina, N. J. C., & Villacrés, K. V. D. (2017)	Es un proceso que se está efectuando en las organizaciones, con la finalidad de generar bienestar integral en los colaboradores, buscando desarrollar el potencial, brindando buenas condiciones dentro y fuera del puesto de trabajo, para que exista mayor competitividad, posicionamiento y satisfacción laboral.	

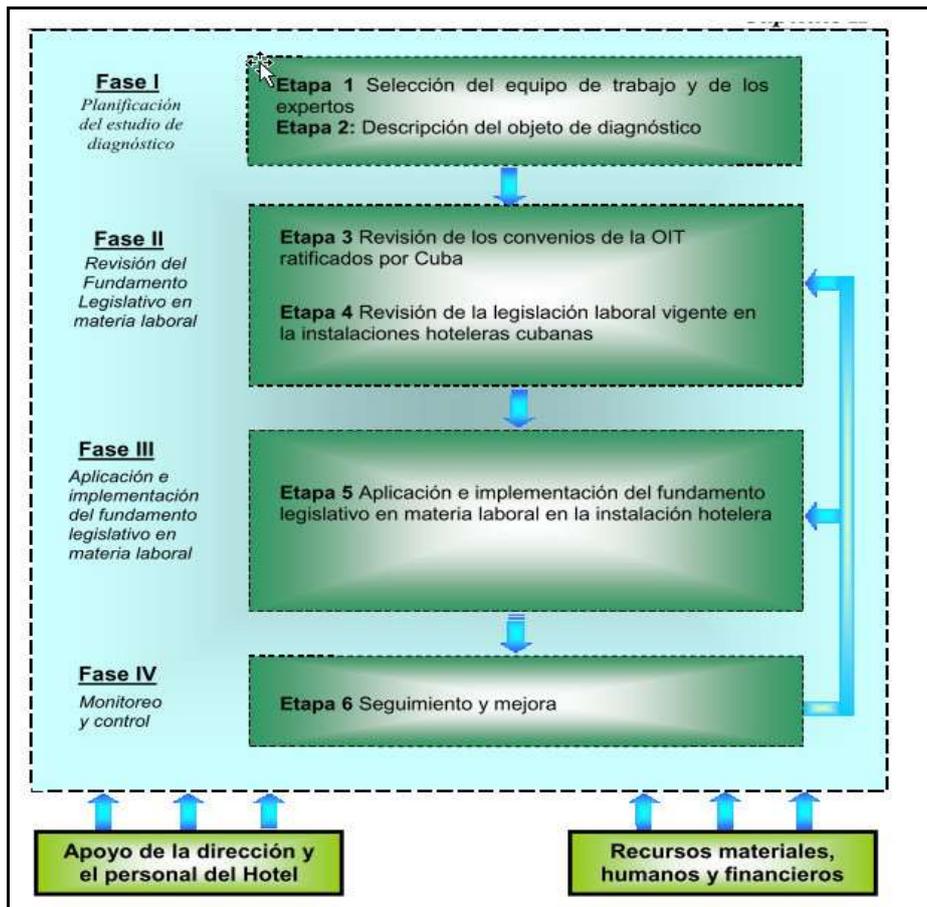
Anexo 2. Tabla resumen con algunos conceptos de SST Fuente: Elaboración propia (continuación)



Anexo 3. Diagrama del análisis clúster



Anexo 4. Procedimiento propuesto para gestionar la SST en la Agencia SASA Holguín. Fuente: Elaboración propia.



Anexo 5. Procedimiento para la integración de la base normativa relacionada con la seguridad y salud del trabajo. Fuente: (E Santos Valdivia, 2012).

CUMPLIMIENTO DE LA PLANTILLA	APROBADA			CUBIERTA	
	109			106	97%
COMPOSICIÓN X CATEGORIA	Dirigentes	Técnicos	Administrativos	Servicio	Operarios
	7	23	0	24	52
DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTILLA X SEXO					
COMPOSICIÓN X SEXO	MASCULINO			FEMENINO	
	92			87%	14
DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTILLA					
DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL DIRECTO - INDIRECTO	DIRECTOS			INDIRECTOS	
	50			47%	56
INDICE DE PERSONAL PRODUCTIVO					0.89
COMPOSICIÓN X NIVEL ESCOLAR	SUPERIOR	MEDIO SUP	BASICO	PRIMARIO	
	36	34	30	6	
DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTILLA X EDADES					
MAS DE 60	6				
ENTRE 36 - 60	54				
HASTA 35	46				
DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTILLA X ANTIGÜEDAD					
EN LA ORGANIZACIÓN					
MAS DE 6	42				
DE 2 A 6	45				
MENOS 2	19				
EN EL CARGO					
MAS DE 6	26				
DE 2 A 6	36				
MENOS 2	44				

Anexo 6. Caracterización de los Recursos Humanos Agencia SASA Holguín