

**TITULO:** Procedimiento para el diagnóstico de la gestión del desempeño en Seguridad y salud en el trabajo (SST de los grupos de interés).

**TITLE:** Procedure to diagnose the development gestion of Safety and Health at Work of the interests groups.

**AUTORES:**

(1) Ing. Elianet De Paz Cruz, Profesora Instructora [elianet@servicitmahlg.cu](mailto:elianet@servicitmahlg.cu)

(2) MsC. Ing. Ricardo Rojas Casas

**PAÍS:** Cuba

**RESUMEN:**

Se presenta un procedimiento para el diagnóstico de la gestión del desempeño en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo en cuatro grupos de interés identificados, estos son: Funciones y responsabilidades por designación, en procedimientos específicos de Seguridad y salud en el trabajo (SST), en procedimientos de trabajo y en reglas de seguridad. Se argumenta la propuesta a través de la revisión bibliográfica de autores de temas relacionados, consultas a especialistas y la utilización de métodos y herramientas conformes a las ciencias empresariales.

**PALABRAS CLAVES:** PROCEDIMIENTO, GESTIÓN, DESEMPEÑO, SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO.

**ABSTRACT:**

It is presented a procedure to diagnose the development gestion in the matter of Safety and Health at Work in four identified interests groups which are: Functions and responsibilities for designation, in specific procedures of SST, in working proceddures and security rules. It is analyzed this proposal tthroughout the bibliography checking out of authors in related themes, consult to specialists and the use of methods and tools according to enterprises sciences.

**KEY WORDS:** GESTION, DEVELOPMENT, SAFETY AND HEALTH AT WORK, INTERESTS GROUPS

**INTRODUCCIÓN**

El efecto positivo resultante de la introducción de los SGSST en el nivel de la organización, tanto respecto a la reducción de los peligros y los riesgos como a la productividad, es ahora reconocido por los gobiernos, los empleadores y los trabajadores. (Directrices SST ILO – OSHAS, 2002). Estos resultados positivos, no se obtienen sólo con el trabajo de un grupo de personas o de un área especializada en la actividad, sino llevando a cabo una verdadera integración de la SST a las tareas de cada miembro de la organización, mediante un proceso de gestión del desempeño en SST que partiendo de un diagnóstico, abarque la definición, documentación y comunicación de funciones y responsabilidades en la materia; así como la evaluación del desempeño. La gestión del desempeño en SST de los grupos de interés, basado en las funciones y responsabilidades puede conducir a las organizaciones a un mejor

desempeño en todo el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, de hecho este es abordado en algunos modelos, sistemas y métodos clásicos y en los más actuales, pero la mayoría de ellos se refieren a las funciones y responsabilidades en SST como una necesidad y reconocen su importancia, pero sin embargo no profundizan en cómo diagnosticarlas, definir las y darles seguimiento una vez establecidas.

El procedimiento que se presenta fue llevado a cabo dado las necesidades manifestadas en estudios preliminares realizados en la UEB SERVICITMA HOLGUIN pertenecientes al CITMA en la provincia de Holguín; entonces se pudo definir como problema científico: ¿Cómo garantizar el diagnóstico de la gestión del desempeño en SST de los grupos de interés que contribuya a la mejora continua del desempeño del SGSST en la UEB SERVICITMA HOLGUIN?. El **objeto de la investigación** se centra en el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo. Para dar solución al problema científico expuesto, esta investigación tiene como **Objetivo General**: Diseño y aplicación de un procedimiento para el diagnóstico de la gestión del desempeño en SST de los grupos de interés que contribuya a la mejora continua del desempeño del SGSST en la UEB SERVICITMA HOLGUIN.

## **MATERIALES Y METODOS.**

En el desarrollo de la investigación se utilizaron **métodos teóricos y empíricos**, incluyendo técnicas y herramientas de la Ingeniería Industrial y otras especialidades afines. Los **Métodos Teóricos fueron**: el análisis y síntesis de la información obtenida a partir de la revisión de la documentación y literatura especializada, así como de la experiencia de especialistas consultados, para desarrollar el análisis del objeto de estudio; inducción - deducción para diagnosticar la gestión del desempeño en Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) de los grupos de interés en la entidad objeto de estudio y para el diseño y aplicación de la metodología. Los **Métodos empíricos fueron**: Encuestas, entrevistas, observación directa, consulta de documentos para la recopilación de la información, entre otros. Su aplicación sistémica permite el desarrollo exitoso de las diferentes etapas de la investigación y el alcance de los resultados previstos.

## **RESULTADOS DEL TRABAJO**

El Procedimiento presentado para el diagnóstico de la gestión del desempeño en SST de los grupos de interés, parte de la existencia de deficiencias relacionadas con la gestión del desempeño en SST de los grupos de interés, determinadas en estudios realizados en la UEB SERVICITMA HOLGUIN; estas son: existencia de miembros de la organización sin funciones y responsabilidades definidas, inexistencia de documentación que refleje las funciones y responsabilidades, existencia de la documentación, pero falta de capacitación sobre ella y por tanto desconocimiento del trabajador, documento mal elaborado o violaciones del trabajador en cuanto a la aplicación de lo documentado, ausencia de evaluación del desempeño en SST, tanto individual como colectivo; limitándose solo a la entrega de informaciones de algunos indicadores clásicos de SST, a los organismos rectores de la SST y a la sede

Procedimiento para el diagnóstico de la gestión del desempeño en Seguridad y salud en el trabajo (SST de los grupos de interés).

de la empresa y documentos obsoletos que no consideran las actualizaciones de la base legal normativa.

El procedimiento propuesto permite diagnosticar el estado actual de la gestión del desempeño en SST en cuanto a la definición, documentación, comunicación y evaluación del desempeño, tomando como referencia las funciones y responsabilidades en materia de SST, de los grupos de interés:

- Por designación
- En procedimientos específicos de SST
- En procedimientos de trabajo
- En reglas de seguridad.

Además establece un sistema de indicadores, empleando los criterios de efectividad, eficiencia y eficacia.

El procedimiento consta de siguientes fases y etapas:

### **FASE I. PREPARACIÓN INICIAL**

El objetivo de esta fase es crear bases sólidas, para que el proceso se implemente de forma paulatina, y que en cada etapa se haga exactamente lo necesario.

#### **Paso 1. Creación y preparación del grupo de implementación.**

En esta etapa se conformará el grupo encargado de realizar el diagnóstico inicial y luego la implementación del resto de las etapas, el mismo estará compuesto por: Representante alta dirección, técnico de SST, representante de la organización sindical, jefes directos de talleres, plantas, procesos y trabajadores de experiencia de las áreas de la entidad.

Una vez que se crea el grupo de implementación es necesario dotar a los miembros del grupo de implementación de los conocimientos necesarios en cuanto al funcionamiento general de la organización, para lo cual el director de la entidad proporcionará toda la información necesaria sobre el objeto social de la entidad, filosofías de la dirección, clientes fundamentales, aspectos históricos y otros. Además se realizará una capacitación en materia de SST, que servirá de base para la implementación del procedimiento. recomienda utilizar como materiales para la capacitación, los programas de cursos 18000, para grupos de implementación del MTSS.

#### **Paso 2: Planificación y aprobación de la propuesta de implementación**

En este paso se realiza la programación detallada de las actividades a desarrollar durante las distintas fases y etapas del procedimiento propuesto, estableciéndose las fechas de cumplimiento, participantes, recursos necesarios y responsables. Teniendo en cuenta los elementos planificados; elabora una propuesta general a modo de informe, y la presenta al consejo de dirección, con el doble objetivo de someterla a aprobación y además garantizar la familiarización de la alta dirección con el proceso.

### **Paso 3. Involucramiento**

Una vez aprobado el programa, se lleva a cabo este paso con el objetivo de garantizar que todos los miembros de la organización conozcan los beneficios que recibirán del establecimiento del proceso, así como de la participación que tengan ante cualquier incidente ó elemento de GSST. Es necesario que se desarrollen actividades de concientización, se solicitará apoyo y colaboración de todos los distintos niveles de organización y la información que se dará debe ser clara, concisa y fácil de comprender.

### **FASE II. DIAGNOSTICO**

Objetivo: Determinar el estado actual de la gestión del desempeño en SST en cuanto a los distintos elementos que la conforman, es decir en la **definición, documentación, comunicación de funciones y responsabilidades, y la evaluación del desempeño**; con vistas a la eliminación o disminución de las deficiencias en las siguientes etapas del procedimiento.

#### **Etapa 1. Diagnóstico de la gestión del desempeño en SST**

El objetivo de esta etapa es determinar el estado actual en que se encuentra la gestión del desempeño en SST, para diagnosticar su comportamiento sobre la base del tratamiento que se da en la organización a las funciones y responsabilidades en materia de SST. Las técnicas principales a utilizar en esta fase son las entrevistas y la revisión de documentos, esencialmente el reglamento organizativo y todos los documentos a los que hace referencia el mismo; así como las evidencias de control documental, de comunicación y de evaluaciones del desempeño.

#### **Diagnóstico de la definición de funciones y responsabilidades**

En este aspecto se analiza si la organización tiene definidas las funciones y responsabilidades del personal que dirige, ejecuta y verifica actividades que tengan efecto sobre la eficacia del SGSST. En caso afirmativo se determina cuáles funciones y responsabilidades se encuentran definidas para cada grupo de interés:

##### **1. Funciones y responsabilidades por designación:**

Se precisa que cargos tienen funciones y responsabilidades definidas mediante designación, profundizando en si está designado el representante de la alta dirección y si tiene definidas las funciones, responsabilidades y autoridad para:

- Asegurar que los requisitos del SGSST se establezcan, implementen y mantengan de acuerdo con lo especificado en la norma.
- Informar sobre el desempeño del SGSST a la alta dirección de la organización para su revisión y como base para el mejoramiento de dicho sistema.

##### **2. Funciones y responsabilidades en procedimientos específicos de SST**

Se dará respuesta a la pregunta ¿Existen procedimientos específicos de SST? ¿Cuáles? ¿Coinciden con los exigidos por la NC 18001:2005?

##### **3. Funciones y responsabilidades en procedimientos de trabajo**

Se dará respuesta a la pregunta ¿Existen procedimientos de trabajo para cada puesto de trabajo? ¿Cuáles?

#### **4. Funciones y responsabilidades en reglas de seguridad.**

Se dará respuesta a la pregunta ¿Existen reglas de seguridad? ¿En que casos se utilizan?

Una vez determinada si están o no definidas las funciones y responsabilidades para cada grupo de interés, es importante conocer si las mismas son suficientes o no, así como las deficiencias que presentan. Para esta valoración el grupo de implementación se apoyará en los elementos que generan funciones y responsabilidades, estos son:

- **Objetivos de SST:** Se realiza una revisión de este documento rector de la actividad de SST, verificando si existe o no, así como la correspondencia entre las funciones y responsabilidades definidas y la declaración de los responsables del cumplimiento de cada objetivo.
- **Requisitos legales y otros requisitos:** Se revisa el Listado de Requisitos Legales y otros requisitos, determinando si realmente contiene todos aquellos que son aplicables a la organización y si son abarcados en las funciones y responsabilidades definidas.
- **Resultados del proceso de I-E-C de riesgos:** Es necesario conocer en que medida los niveles de riesgo existentes en la organización y la existencia de actividades o equipos de alto riesgo, son o no tomados en consideración para la definición de funciones y responsabilidades, para ello se precisa de una revisión del levantamiento de riesgos de la organización y el plan de medidas.
- **Características de la fuerza de trabajo:** Se valora si se tienen en cuenta en la definición de funciones y responsabilidades, características de los recursos humanos en función de variables como: categoría ocupacional, edad, nivel de escolaridad y antigüedad, para ello se analiza:
  - Composición de la plantilla por categoría ocupacional: Se representa en porcentaje: Dirigentes, Técnicos, Administrativo, Servicio y Obreros.
  - Composición de la plantilla por edades: Se determinan los rangos de edades: de 20 a 30, de 31 a 40, de 41 a 50 y de 51 a 65.
  - Composición por nivel de escolaridad: Se determina el por ciento que representan los de Nivel Universitario o nivel superior, Técnico medio, Bachiller, Secundaria básica y Primaria
  - Antigüedad en la empresa: Se representa en por ciento los rangos de años: de 1 a 10, de 11 a 20, de 21 a 30 y de 31 a 40.
- **Carácter abierto o cerrado de la entidad, turnos de trabajo, el número y distribución de las unidades operacionales, procesos y puestos de trabajo, así como su funcionamiento:** Estas características inciden directamente en la necesidad de crear o no el Comité de SST, un departamento especializado en SST, así como funciones y responsabilidades para determinados puestos de trabajo por su importancia e implicación en la SST.

#### **Diagnóstico de la documentación de funciones y responsabilidades**

A partir de los resultados del paso anterior, se analiza si la organización tiene **documentadas** todas las funciones y responsabilidades del personal que

**dirige, ejecuta y verifica** actividades que tengan efecto sobre la **eficacia** del SGSST. En caso afirmativo en que soporte documental y que control de la documentación existe.

### **Diagnóstico de la comunicación de funciones y responsabilidades**

A partir de los resultados del paso anterior se analiza si en la organización se **comunican** las funciones y responsabilidades del personal que **dirige, ejecuta y verifica** actividades que tengan efecto sobre la eficacia del SGSST. En caso afirmativo que vías se utilizan y si se conocen las funciones y responsabilidades por los implicados.

### **Diagnóstico de la evaluación del desempeño**

A partir de los resultados del paso anterior se determina cómo se evalúa el desempeño para cada grupo de interés en cuanto a las funciones y responsabilidades definidas, documentadas y comunicadas, con qué grado de profundidad y qué niveles abarca.

## **Etapas 2. Formulación de acciones y valoración de indicadores**

El objetivo de esta etapa es definir que acciones deben tomarse de acuerdo a los resultados del diagnóstico y establecer un sistema de indicadores en los casos que sea posible, para cuantificar los elementos anteriormente analizados.

### **Paso 4. Formulación de acciones.**

Al concluir el diagnóstico de cada uno de los elementos; es necesario concretar para cada uno de ellos las acciones a ejecutar, expresando mediante un listado, que funciones y responsabilidades deben definirse, documentarse, comunicarse y evaluarse, para cada grupo de interés y que cantidad en cada caso .

### **Paso 5. Determinación, análisis y evaluación de indicadores**

Una vez determinadas las acciones a seguir se calculan los indicadores propuestos. En los indicadores donde se utilizan criterios económicos es importante establecer los mecanismos pertinentes para lograr que el área económica, registre la ejecución de los gastos reales en total correspondencia con los elementos presupuestados, de forma que no existan incompatibilidades que repercutan en las evaluaciones económicas.

#### *Indicadores de Efectividad*

### **Nivel de Definición de Funciones y Responsabilidades (NDefFR).**

$$NDefFR = (FRDef) / (FRReq.) * 100 \quad (4.1)$$

donde: FRDef: Funciones y responsabilidades definidas

FRReq: Funciones y responsabilidades requeridas

Objetivo del Indicador: Mostrar si todas las funciones requeridas, se encuentran definidas.

Método de recopilación y procesamiento de la información: **Las funciones y responsabilidades definidas** se obtienen de la etapa 1 del procedimiento,

Procedimiento para el diagnóstico de la gestión del desempeño en Seguridad y salud en el trabajo (SST de los grupos de interés).

específicamente del diagnóstico de la definición de funciones y responsabilidades. Las funciones y responsabilidades requeridas, se determinan por la sumatoria de los elementos que componen el listado de formulación de acciones del paso 6. Con estos valores se calcula la expresión 4.1, pudiendo calcularse por grupos de interés y en general. Niveles de referencia: Se considera Satisfactorio, un 100%, pues la organización debe definir todas las funciones requeridas.

Frecuencia y responsabilidades: En dependencia de la programación de inspecciones, auditorías o revisiones por la dirección, el representante de la dirección calculará el indicador.

#### **Nivel de Conformidad del Requisito (NCRReq).**

$$\text{NCRReq} = (\text{AEB} / \text{AE}) \times 100 \text{ (4.2)}$$

donde: AEB: Aspectos Evaluados de Bien.

AE: Aspectos Evaluados.

Objetivo: Mostrar la conformidad con el requisito que establece funciones y responsabilidades en la NC 18001:2005.

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: Se utilizan los resultados de la tabla 2.1 del paso 6 del procedimiento, en la misma los **elementos evaluados** son 5 y los de la columna **Si**, los aspectos **evaluados de bien**, con estos resultados se aplica la expresión de cálculo 4.2.

Niveles de referencia: Si el indicador se utiliza en auditorías el valor máximo que puede obtener el indicador es 100%, ya que en las mismas solo se establece la evaluación **conforme y no conforme**. Para las inspecciones y revisiones por la dirección se considera Aceptable, un 80% en dependencia del carácter de las mismas, ya que si es previa a una auditoría debe ser 100%.

Frecuencia y responsabilidades: En dependencia de la programación establecida por la organización.

#### **Nivel de Cumplimiento de Acciones Correctivas (NCAC):**

$$\text{NCAC} = (\text{ACR} / \text{ACP}) \times 100 \text{ (4.3)}$$

donde: APP: Acciones Correctivas Planificadas.

AFR: Acciones Correctivas Reales.

Objetivo: Mostrar el grado de cumplimiento de las acciones correctivas propuestas como resultado de las inspecciones, auditorías y revisiones por la dirección realizadas.

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: El director proporciona la información del plan de medidas de las inspecciones, auditorías y revisiones por la dirección y el control de cumplimiento de dicho plan, se determinan los totales correspondientes a acciones correctivas plan y real respectivamente y se aplica la expresión de cálculo 4.3. Si es conveniente, se hace un desglose del indicador en los diferentes procesos evaluados, lo que permite especificar en caso de incumplimientos las responsabilidades.

Niveles de referencia: El valor máximo que puede obtener el indicador es 100%, o sea, que se han llevado a cabo todas las acciones correctivas planificadas, por lo que debe ser este el valor contra el cual hay que comparar, aunque debido a la escasez de recursos en la que operan una gran mayoría de las empresas cubanas; se decidió, utilizando para ello la opinión de un equipo de expertos, considerar aceptable un 90%. Para las auditorías es de un 100% por las razones explicadas anteriormente.

Frecuencia y responsabilidades: Igual al anterior.

*Indicadores de eficiencia:*

**Nivel de ejecución del presupuesto de SST (NepSST).**

$$\text{NepP} = (\text{GI} / \text{PresI}) \times 100 \quad (4.4)$$

donde: GI: Gastos de Implementación

PresI: Presupuesto para la Implementación.

Objetivo: Mostrar como se ha ejecutado en un período determinado el presupuesto para la implementación del procedimiento.

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: Los Gastos de Implementación se obtienen de la información a partir de los resultados del área económica, dados por los gastos en los que se incurre en las fases de definición, documentación, comunicación, evaluación del desempeño y otros como resultado del proceso de mejora continua. El presupuesto para la Implementación se obtiene del paso 3 del procedimiento, con estos datos se aplica la fórmula de cálculo 4.4.

Niveles de referencia: La tendencia de este indicador debe ser al 100% si se ha elaborado el presupuesto sobre bases objetivas. Si se obtienen valores inferiores o superiores, se profundizará en las causas para valorar si realmente se justifica la variación. En caso de ser inferior que sea sobre la base de una mejor utilización de los recursos asignados sin afectar los objetivos previstos, si es superior debe estar debidamente fundamentado.

Frecuencia y responsabilidades: Mensualmente el área económica procesa los gastos conforme se ejecutan los presupuestos, el técnico de SST recoge los datos trimestralmente y realiza el análisis en conjunto con los jefes de área.

**Costo de la SST por peso de ingreso (CSSTpi).**

$$\text{CSST} = \text{CSST} / \text{IPr}, \quad (4.5)$$

donde: CSST : Costo de SST.

IPr: Ingreso del Período real.

Objetivo: Mostrar cuanto se gasta por concepto de SST por cada peso de ingreso que se obtiene en la entidad en un período determinado.

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: La información se obtiene del área económica y se aplica la fórmula de cálculo 4.5 para los



Procedimiento para el diagnóstico de la gestión del desempeño en Seguridad y salud en el trabajo (SST de los grupos de interés).

valores reales, se puede hacer el cálculo también para los valores planificados, para establecer comparaciones.

Niveles de referencia: El valor real debe corresponderse con lo planificado y en caso de variaciones deben analizarse las causas, debe tratarse que los planes consideren valores por debajo de la unidad.

Periodicidad y responsabilidad: Anualmente por el Técnico de SST con el apoyo del área económica y los jefes de áreas.

#### **Nivel de Documentación de Funciones y responsabilidades (NDocFR).**

$$NDocFR = (FRDoc) / (FRDef.) * 100 \text{ (4.6)}$$

donde: FRDoc: Funciones y responsabilidades Documentadas

FRDef: Funciones y responsabilidades Definidas

Objetivo del Indicador: Mostrar la eficiencia del sistema, siendo lo óptimo cuando todas las funciones y responsabilidades documentadas coincidan con las definidas, y, además, sí como parte del proceso de mejora continua surgen nuevas necesidades, sean documentadas de inmediato.

Método de recopilación y procesamiento de la información: Las **funciones definidas** se obtienen de la etapa 1 del procedimiento, específicamente del diagnóstico de la definición de funciones y responsabilidades. Las **funciones documentadas**, se determinan a partir de la verificación realizada en la etapa 1 del procedimiento, específicamente en el diagnóstico de la documentación de funciones y responsabilidades. Con estos valores se calcula la expresión 4.6, pudiendo calcularse por grupos de interés y en general.

Niveles de referencia: Se considera Satisfactorio, un 100%, pues se considera que no basta con definir quienes tienen funciones sin documentarlas. Se considera Aceptable un 80% solo para etapas iniciales de de documentación donde se requiere un proceso paulatino.

Frecuencia y responsabilidades: En dependencia de la programación de inspecciones, auditorías o revisiones por la dirección, el representante de la dirección calculará el indicador.

#### **Nivel de Comunicación de Funciones y Responsabilidades (NComFR).**

$$NComFR = (FRCom) / (FRDoc) * 100 \text{ (4.7)}$$

donde: FRCom: Funciones y Responsabilidades Comunicadas

FRDoc: Funciones y responsabilidades Documentadas

Objetivo del Indicador: Mostrar la eficiencia del sistema, siendo lo óptimo cuando todas las funciones y responsabilidades comunicadas a cada responsable coincidan con las documentadas, y, además, sí como parte del proceso de mejora continua surgen nuevos documentos sean comunicados de inmediato.

Método de recopilación y procesamiento de la información: Las funciones y responsabilidades comunicadas se determinan a partir de la revisión

documental realizada en la etapa 1 del procedimiento, específicamente en el diagnóstico de la comunicación de funciones y responsabilidades. Las funciones y responsabilidades documentadas son las utilizadas en el indicador anterior. Con estos valores se calcula la expresión 4.7, pudiendo calcularse por grupos de interés y en general.

Niveles de referencia: El Estado Deseado (ED), es de 100%, pues se considera que no basta con tener funciones y responsabilidades definidas y documentadas, sin comunicarlas previamente. Se considera Aceptable un 80% solo para etapas iniciales de la documentación, donde se requiere un proceso paulatino.

Frecuencia y responsabilidades: Igual al anterior.

#### *Indicadores de Eficacia*

#### **Nivel de Aplicación de las Funciones y Responsabilidades (NAFR)**

$$\text{NAFR} = (\text{FREB} / \text{TRFE}) \times 100 \quad (4.8)$$

donde: FREB: Funciones y Responsabilidades Evaluadas de Bien.

TRFE: Total de Funciones y Responsabilidades Evaluadas.

Objetivo del Indicador: Mostrar en que grado, los miembros de la organización con funciones definidas en el SGSST las cumplen.

Método de recopilación y procesamiento de la información: Los resultados se obtiene de la tradicional forma de **evaluación del desempeño**. Se puede realizar el cálculo de indicador en cada grupo establecido (funciones y responsabilidades por designación, funciones y responsabilidades en procedimientos específicos y funciones y responsabilidades en procedimientos de trabajo). El resultado de la evaluación se obtiene de la valoración de los jefes directos. Los resultados positivos se totalizan y se obtienen las **Funciones y Responsabilidades Evaluadas de Bien**.

Las **Funciones y Responsabilidades Evaluadas** coinciden con las **Funciones y Responsabilidades Comunicadas** del indicador anterior. Con estos valores se aplica la fórmula de cálculo 4.8.

Niveles de referencia:

Deficiente (D): Menos del 70%. Aceptable (A): Del 70% al 79,9%.

Satisfactorio (S): Del 80% al 89,9%. Altamente Satisfactorio (AS): Mayor o igual al 90%.

Frecuencia y responsabilidades: Mensualmente cada jefe inmediato realiza la evaluación del desempeño de SST, incluyendo el cumplimiento de las funciones y responsabilidades.

#### **Nivel de Satisfacción con la Capacitación Recibida (NSCRec):**

$$\text{NSCRec} = (\text{S} + \text{AS}) / \text{T} \quad (4.9)$$

donde: S: Total de respuestas Satisfactorias.

AS: Total de respuestas Altamente Satisfactorias.

T: Total de respuestas.

Procedimiento para el diagnóstico de la gestión del desempeño en Seguridad y salud en el trabajo (SST de los grupos de interés).

Objetivo: Determinar el nivel de satisfacción de los participantes con las acciones de capacitación recibidas en cuanto a funciones y responsabilidades.

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: Para la obtención de la información se aplica una encuesta de satisfacción a los participantes. Se determina la cantidad de marcas en cada intervalo de valoración y se aplica la expresión de cálculo 4.9. La información procesada puede ser tomada como referencia además para perfeccionar la dosificación de los contenidos, medios y métodos de enseñanza, actuación del instructor o profesor, aspectos organizativos y otros elementos.

Niveles de referencia: El indicador puede tomar valores entre 0 y 100%. Los niveles de referencia definidos son los siguientes: Deficiente (D): Menos del 70%. Aceptable (A): Del 70% al 79,9%.

Satisfactorio (S): Del 80% al 89,9%. Altamente Satisfactorio (AS): Mayor o igual al 90%.

Frecuencia y responsabilidades: Al concluir la capacitación se aplica la encuesta por el profesor o monitor para la retroalimentación, informando al responsable de capacitación, quien es el responsable del cálculo del indicador, sobre la base de una muestra representativa, con una periodicidad semestral.

*Evaluación general de los resultados obtenidos.*

Teniendo evaluados cada uno de los grupos de indicadores, se da una evaluación final del desempeño de implementación de las funciones y responsabilidades, que será la peor evaluación obtenida por cualquiera de los grupos de indicadores.

Si el desempeño resulta **Deficiente** o **Aceptable** es necesario realizar acciones de mejora de forma inmediata. Si es evaluado de **Satisfactorio** continuará aplicando el procedimiento teniendo en cuenta la filosofía del mejoramiento continuo en busca de mejores resultados, es decir que la evaluación es sistemática.

## **IMPACTO DE ESTE PROCEDIMIENTO**

Este material es un resumen de la tesis presentada para optar por el título de Master en Ingeniería Industrial defendida en el 2009 por el autor y tutorada por el coautor.

La aplicación parcial del procedimiento en la UEB SERVICITMA HOLGUÍN, permitió determinar la existencia de deficiencias relacionadas con la no utilización de una serie de elementos del SGSST que constituyen fuente de generación de funciones y responsabilidades, la existencia de procedimientos específicos obsoletos, la carencia de procedimientos de trabajo y el uso de reglas de seguridad en su lugar, dificultades en la comunicación e inexistencia de evaluaciones del desempeño en SST.

## CONCLUSIONES

El procedimiento para el diagnóstico de la gestión del desempeño en SST de los grupos de interés propuesto y presentado en este material permite el mejoramiento continuo del desempeño del SGSST en la UEB SERVICITMA HOLGUÍN. Este procedimiento está en condiciones de ser evaluado y adaptado a cualquier organización que presente deficiencias de similar naturaleza, permitiendo la generalización del mismo.

## RECOMENDACIONES

1. Continuar la aplicación del procedimiento propuesto, con el objetivo de generalizar su aplicación en la entidad objeto de estudio.
2. Proponer generalizar la implementación del procedimiento diseñado en otras entidades del CITMA del territorio oriental, realizando las adecuaciones pertinentes.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Ávila, Manuel. Procedimiento para el diagnóstico de seguridad y salud del trabajo en la UEB SERVICITMA HOLGUÍN. Holguín; UEB SERVICITMA, 2009. 89 h. (Trabajo de Diploma presentado para optar por el título de Ingeniero Industrial. Universidad de Holguín).
2. Calidad total en la gestión de los servicios / A. Parasuraman. España: Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 1993.
3. Cuba. Ministerio de la Industria Alimenticia. Curso para jefes directos: técnicas de Protección e Higiene. La Habana: Ed. Impresiones EDA., 1997.
4. Cuba. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social y Fraternidad MUPRESPA. Curso Básico de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo. España Madrid: Ed. Fraternidad MUPRESPA, 2004. .
5. Diagnóstico para la aplicación del Perfeccionamiento Empresarial. Holguín; .CITMA: SEGEN, 2004.
6. Fernández, M. Eficacia organizacional: concepto, desarrollo y evaluación / M. Fernández, S. Sánchez. Madrid: Ed. Díaz de Santos, 1997.
7. Hernández, M. Procedimiento de diagnóstico para el control de gestión aplicado en una industria farmacéutica. La Habana: Universidad, 1998. (Tesis para optar por el grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas)
8. Márquez, Esther. La Seguridad del trabajo en cuba y las normas cubanas 18000. **Revista Gaceta Laboral** (La Habana) 15: 35-39, 2006.
9. Martín Serrano, Manuel. Teoría de la Comunicación: epistemología y análisis de referencia. España: Madrid: Ed. A. Corazón, 1982.
10. Miguel Guzmán, Margarita de. Tecnología para la planeación integral de los recursos humanos: aplicación en entidades hoteleras del destino Holguín. Holguín; Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", 2006. 99 h. (Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya").
11. NC 18001: 2005 Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo. Requisitos. La Habana: Comité Técnico de Normalización, 2005.

Procedimiento para el diagnóstico de la gestión del desempeño en Seguridad y salud en el trabajo (SST de los grupos de interés).

12. NC 18002: 2005 Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo. Directrices para la implantación de la norma NC 18001. La Habana: Comité Técnico de Normalización, 2005.
13. Organización Internacional del Trabajo. Directrices relativas a los sistemas de gestión de la seguridad y la salud en el trabajo, ILO - OSH 2001 Ginebra: Ed. Oficina Internacional del Trabajo, 2002. (Soporte digital).
14. Pavón, Heribio El Sistema jurídico-normativo en la seguridad y salud de los trabajadores cubanos. **Revista Gaceta Laboral** (La habana) 8: 48-50, 2004.
15. Rodríguez, F. Indicadores de calidad y productividad en la empresa / F. Rodríguez, L. Gómez. Venezuela: Ed. Corporación Andina de Fomento, 1991.
16. Velázquez Zaldívar, R. Modelo de mejora continua para la Gestión de la seguridad e higiene ocupacional: aplicaciones en empresas de la industria alimenticia. Holguín; Universidad "Oscar Lucero Moya", 2001. (Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas. La Habana; ISPJAE, 2001.

Recibido: 12 noviembre de 2009

Aprobado en su forma definitiva: 15 enero 2010

#### **DATOS DE LOS AUTORES**

##### **Nombre:**

- (1) Ing. Elianet De Paz Cruz, Profesora Instructora
- (2) MsC. Ing. Ricardo Rojas Casas

##### **Correo:**

1. [elianet@servicitmahlg.cu](mailto:elianet@servicitmahlg.cu)

##### **Centro de trabajo:**

- (1) UEB SERVICITMA HOLGUIN. Calle 18 entre 1ra y Maceo Rpto El Llano Holguín. Cuba
- (2) Universidad de Holguín Ave XX Aniversario. Cuba