

*Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”  
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.*

## *Trabajo de Diploma*

*En opción al Título de: Ingeniería Industrial.*



***Título:*** “Mejoras al Sistema Integrado de Capital Humano de la Sucursal Emprestur Cienfuegos. Estudio del Módulo Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo.”

***Autor:*** Rachel María González Caneiro.

***Tutor(as):*** Msc. Damayse Pérez Fernández.

Msc. Niurka Rodríguez García.

# *Dedicatoria*



*A mis padres les dedico todo mi trabajo y esfuerzo, por ser ellos los que siempre creyeron en mí. Por impulsarme a que hoy esté aquí y por brindarme en cada momento su ayuda incondicional.*

# *Agradecimientos*



## *Agradecimientos.*

*A mi madre Lilitiana, por cederme ese ejemplo de esfuerzo y ayudarme en todo, por pelearme tanto para que me convirtiera en la joven fuerte y preparada que soy hoy.*

*A mi padre Manolito, por luchar junto a mí para que este momento llegara, por todo el sacrificio, en fin por darme todo su amor incondicional toda mi vida.*

*A Sergio mi pareja, por convertirse en una persona tan especial y por acompañarme y darme todo su apoyo en esta etapa tan difícil de mi vida, además por compartir junto a mí tantos bellos momentos de los cuales nunca me olvidaré.*

*A mi hermanito Yoan, por ser una persona especial en mi vida y contribuir a que este sueño se hiciera realidad.*

*A mis tutoras Damayse y Niurka, por ayudarme y orientarme en todo este tiempo y ser las guías de este trabajo, pues sin su ayuda todo esto no hubiera sido posible.*

*A toda mi familia, mis primos, tíos, abuelos en general, que jugaron un papel fundamental en mi formación y en especial a mi abuelo Pedro que siempre me ayudó cuando lo necesité y fue un gran ejemplo a seguir.*

*A todos mis compañeros de grupo, en especial a Lizbety, Yaillet y Adianet quienes siempre me ayudaron y apoyaron cuando las necesite, principalmente a Lizbety quien fue siempre mi más consagrada colega, en general gracias por ser tan buenos compañeros.*

## *Agradecimientos*

---

*A mis profesores por lograr que hoy sea una persona más preparada.*

*En general a todos aquellos que de alguna forma contribuyeron a hacer posible este resultado. A todos ustedes*

*Muchas Gracias.*

*Pensamiento*



*“El éxito debe medirse no por la posición a que una persona ha llegado, sino por su esfuerzo por triunfar.”*

*Booker T. Washington*

# *Resumen*

## **Resumen**

El presente trabajo se realizó en la Sucursal Emprestur Cienfuegos, con el objetivo fundamental de implementar un procedimiento para la mejora de su Sistema de Gestión del Capital Humano de modo que permita el cumplimiento de los requisitos establecidos en la Norma Cubana 3001:2007. Para dar cumplimiento a dicho objetivo, se utiliza la tecnología de diagnóstico, herramienta recomendada por el Modelo de Gestión Integrada de Capital Humano; así como otras técnicas (entrevistas, tormentas de ideas, trabajo en equipo, revisión de documentos, observación directa, técnicas de mapeo, de identificación y priorización de debilidades (UTI) y de mejora de procesos) que permiten enriquecer y fundamentar las actividades del procedimiento. Los resultados se procesan utilizando Microsoft Excel, SPSS versión 20.0, Microsoft Office VISIO. Como consecuencia del diagnóstico se implementa un segundo procedimiento que garantiza el enfoque a proceso y proporciona un conjunto de propuestas de mejoras a los problemas detectados en el módulo menor evaluado.

## **Palabras Claves:**

Modelo de Gestión Integrada de Capital Humano (MGICH), Sistema de Gestión del Capital Humano (SGCH), Tecnología de Diagnóstico, Gestión del Capital Humano.

# *Summary*

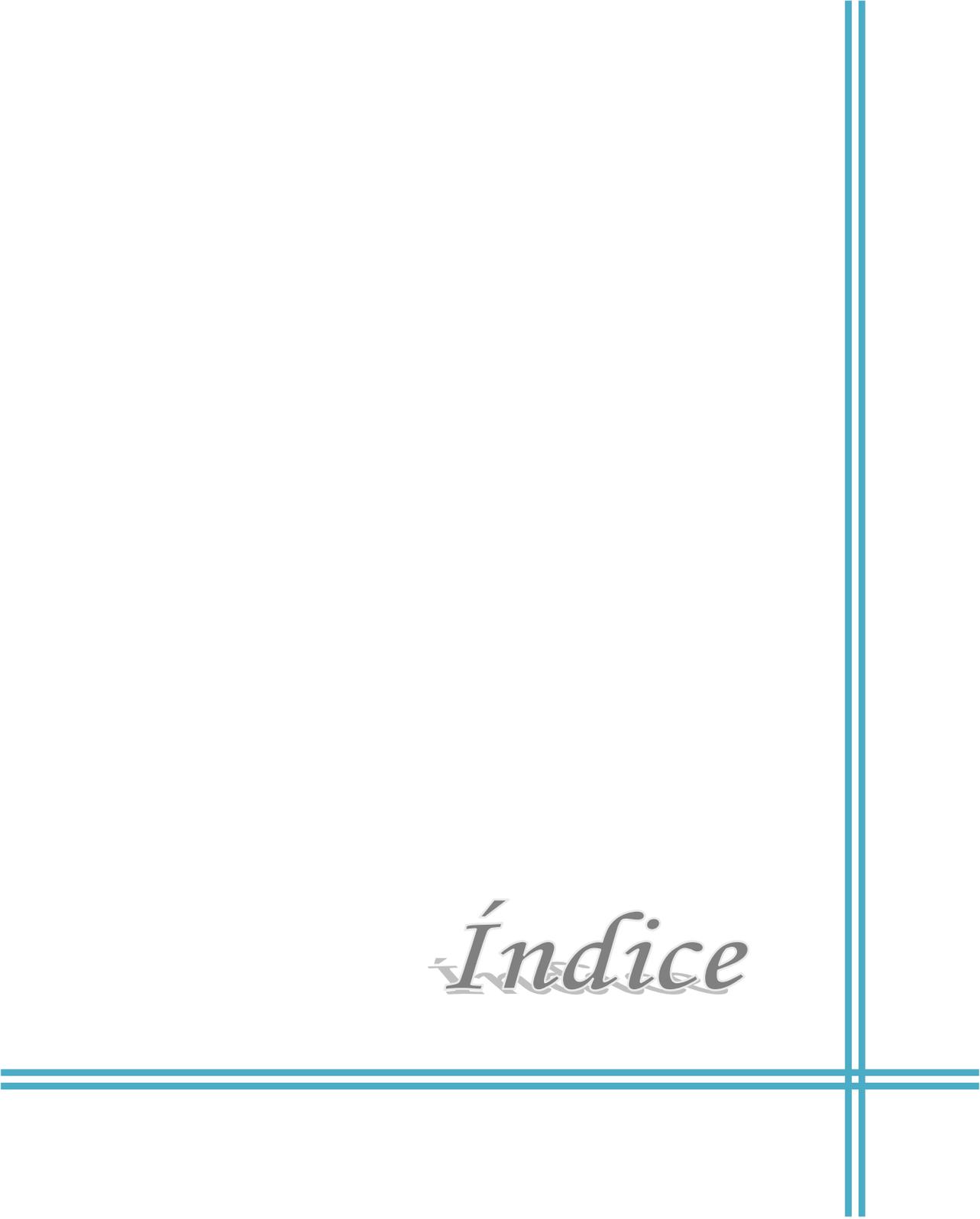
## **Summary**

The present work was carried out in the Branch Emprestur Cienfuegos, with the fundamental objective of implementing a procedure for the improvement of its System of Administration of the Human Capital so it allows the execution of the requirements settled down in the Norma Cuban 3001:2007. to give execution to this objective, the technology is used of diagnostic, tool recommended by the Pattern of Integrated Administration of Human Capital; as well as other techniques (you interview, storms of ideas, work in team, revision of documents, direct observation, technical of mapping, of identification and prioritization of weaknesses (UTI) and of improvement of processes) that allow to enrich and to base the activities of the procedure. The results are processed using Microsoft Excel, SPSS version 20.0, Microsoft Office VISIO. As consequence of the diagnosis a second procedure is implemented that it guarantees the focus to process and it provides a group of proposals of improvements to the problems detected in the evaluated smaller module.

## **Key words:**

Model of Integrated Administration of Human Capital (MGICH), System of Administration of the Human Capital (SGCH), Technology of Diagnostic, Administration of the Human Capital.

# *Índice*

A decorative border consisting of two parallel teal lines. One line is horizontal, extending from the left edge of the page towards the right, and the other is vertical, extending from the top edge towards the bottom. They intersect at the right end of the horizontal line, forming an L-shape that frames the right and bottom portions of the page.

---

<b>Índice</b>	
<b>Resumen</b> .....	5
<b>Summary</b> .....	6
<b>Índice</b> .....	7
<b>Introducción</b> .....	10
<b>CAPÍTULO I: Marco teórico Referencial</b> .....	15
1.1 Gestión del Capital Humano antecedentes.....	16
1.1.1 Conceptualización de Capital Humano. ....	21
1.1.2 Gestión del Capital Humano .....	23
1.2 Transformaciones de los Modelos de Gestión de Recursos Humanos.....	24
1.3 Las Normas Cubanas para la implantación del Modelo de Gestión Integrada de Capital Humano. (MGICH) .....	25
1.3.1 Modelo de Gestión Integrada de Capital Humano cubano. ....	26
1.4 Gestión del Capital Humano y la Gestión por Proceso .....	31
1.4.1 La mejora de procesos.....	33
1.4.2 Mejoramiento continuo de los procesos. ....	35
1.5 Análisis de procedimientos para el desarrollo de la norma de Capital Humano.....	36
<b>Conclusiones parciales del Capítulo I:</b> .....	37
<b>CAPÍTULO II: Diagnóstico del SGCH en la Sucursal Emprestur Cienfuegos.</b> .....	38
2.1 Caracterización general de la entidad .....	38
2.2 Procedimiento para la implantación del MGICH .....	41
2.3 Aplicación del procedimiento descrito para la implantación del MGICH en la Sucursal Emprestur Cienfuegos.....	44
2.4 Herramientas para el desarrollo del enfoque a procesos.....	48

<b>Conclusiones parciales del capítulo II:</b> .....	54
<b>CAPÍTULO III: Procedimiento para la gestión del proceso de Seguridad y Salud en el Trabajo en la Sucursal Emprestur Cienfuegos.</b> .....	55
3.1 Implementación del procedimiento para el estudio del Proceso de Gestión de la Seguridad y Salud (Etapas I, II y III) .....	55
<b>Conclusiones parciales del capítulo III:</b> .....	68
<b>Conclusiones Generales</b> .....	69
<b>Recomendaciones</b> .....	71
<b>Bibliografía</b> .....	72
<b>Anexos</b> .....	78

# *Introducción*

A decorative border consisting of two parallel blue lines. One line is vertical, running along the right edge of the page. The other line is horizontal, running across the bottom of the page. The two lines intersect at the bottom right corner, forming an L-shape that frames the text.

## **Introducción**

La nueva empresa del siglo XXI demanda la necesidad de implementar una gestión integrada de los recursos humanos que posibilite adaptarse a los cambios originados en el entorno donde las mismas desarrollan su actividad y que propicie una nueva estrategia y filosofía empresarial sustentada en la base de la participación en las acciones y la práctica del capital humano de la organización. Los nuevos cambios en la Gestión del Capital Humano (GCH) están dirigidos a introducir el enfoque de gestión de procesos, la gestión de competencias e identificar los aspectos de naturaleza intangible que se establecen hoy como factores determinantes para alcanzar los niveles de competitividad de su gestión, desafíos estos planteados por las organizaciones.

En los últimos años ha ido creciendo la importancia del factor humano en las empresas. Con todo, es fundamental recalcar en que el factor humano no es lo más importante de la empresa: el factor humano es la empresa (Sánchez, 2001).

La optimización de la Gestión del Capital Humano en el mundo actual es una cuestión imprescindible para alcanzar niveles superiores de eficiencia y ventajas competitivas dado el alto grado de desarrollo en el talento humano que se necesita. Las nuevas tecnologías han convertido a las personas dentro de las organizaciones en el factor decisivo para obtener tales logros, haciéndose necesario que como es un capital que aporta valor transite hacia la gestión del conocimiento.

En concordancia con los avances de la Gestión del Capital Humano, en Cuba existe la necesidad de hacer eficiente su economía y de desarrollar capacidad competitiva. Las competencias están presentes en el centro de todo el proceso de transformación en la economía cubana, lo que repercute en los enfoques que se introducen en los procesos de dirección y gestión empresarial, ubicando al hombre como el centro de éstos procesos.

A partir de la necesidad de mejorar el trabajo en este orden y a raíz de las nuevas normativas recientemente establecidas en el país se identifican un conjunto de aspectos vitales para la Gestión del Capital Humano que deben ser perfeccionados. De esta manera enfatizar en diseñar y establecer metodologías y procedimientos que permitan la gestión y mejora de los procesos de capital humano en las organizaciones, constituye hoy un aporte importante para las mismas.

La NC 3000: 2007 plantea que la implementación de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH) constituye un pilar para el mejoramiento continuo de los resultados de las organizaciones, al permitirles alcanzar un desempeño laboral superior y en el diseño e implementación de un SGICH deben establecer el Modelo de Gestión Integrada de Capital Humano (MGICH) basado en el Modelo Cubano.

La Sucursal Emprestur Cienfuegos dentro de sus objetivos estratégicos se encuentra certificar el Sistema de Gestión de Capital Humano por la NC 3000:2007. En esta organización se han identificado una serie de deficiencias en cada uno de los módulos de la norma mencionada anteriormente relativas a: ausencia del enfoque a procesos y no presencia de procedimientos estandarizados para realizar las acciones en cada uno de los módulos del Sistema de Gestión de Capital Humano, tendencias actuales que deben ser trabajadas en el área de Capital Humano de la entidad. Para tales efectos en la empresa no se cuenta con las herramientas para lograr dicho objetivo, todo lo antes expuesto constituye la **SITUACIÓN PROBLÉMICA**.

**PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN:** ¿Cómo proporcionar mejoras al Sistema de Gestión del Capital Humano (SGCH) en la Sucursal Emprestur Cienfuegos?

**OBJETIVO GENERAL:** Implementar un procedimiento para la mejora del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH) en la Sucursal Emprestur Cienfuegos de modo que permita el cumplimiento de los requisitos establecidos en la Norma Cubana 3001:2007.

**OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

1. Diagnosticar el Sistema de Gestión del Capital Humano (SGCH) existente en la Sucursal Emprestur Cienfuegos.
2. Implementar un procedimiento para la mejora del Sistema de Gestión del Capital Humano de la Sucursal Emprestur de Cienfuegos, en el módulo Seguridad y Salud en el Trabajo.
3. Proponer acciones que tributen a la mejora de las debilidades identificadas con la Tecnología de Diagnóstico y en el módulo estudiado en esta investigación.
4. Desarrollar procedimientos documentados del módulo estudiado, según los requisitos de la NC 3001:2007.

**JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN:** La presente investigación se justifica a partir de los beneficios que aporta la implementación de un procedimiento para la mejora del proceso de GCH en la Sucursal Emprestur Cienfuegos, entre los que se encuentran la descripción y representación de actividades de los procesos objeto de estudio, identificación de un conjunto

de fortalezas y debilidades y proponer las respectivas medidas para darles solución, poner a disposición un grupo de herramientas propias en la temática, siendo estas necesarias en este tipo de investigación, en concordancia con lo legislado por el Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS), el Ministerio de Turismo (MINTUR) y otros órganos rectores y además posibilita dotar a la empresa de los procedimientos establecidos en el módulo estudiado, necesarios para la certificación de la NC 3001:2007 en la Sucursal.

#### **TAREAS DE INVESTIGACIÓN:**

1. Realización de una búsqueda bibliográfica utilizando los recursos informáticos disponibles.
2. Redacción del marco teórico delimitando criterios de autores y procedimientos que posibiliten realizar estudios pertinentes en relación a la GCH.
3. Desarrollo de acciones de capacitación con el consejo de dirección relativas a la aplicación de la tecnología de diagnóstico.
4. Aplicación de la lista de chequeo establecida en la tecnología de diagnóstico para determinar la situación actual en cuanto a fortalezas y debilidades del SGCH.
5. Evaluación de las premisas y los módulos propuestos en la tecnología de diagnóstico indicada en la NC 3001:2007.
6. Desarrollo de un estudio específico en el módulo de Estimulación Moral y Material.
7. Propuesta de acciones de mejoras en el módulo objeto de estudio que tributen al perfeccionamiento de la GCH en la Sucursal Emprestur Cienfuegos.
8. Elaboración de procedimientos documentados en el módulo estudiado que den cumplimiento a los requisitos establecidos en la NC 3001:2007.

#### **TIPO DE INVESTIGACIÓN.**

Exploratoria y Descriptiva.

#### **RESULTADOS Y BENEFICIOS.**

**Valor Teórico:** Reviste la importancia de los estudios referentes a Gestión del Capital Humano debido a que favorece el desarrollo de las personas en el ámbito organizacional al permitir una visión integradora de las actividades que se necesitan para gestionar éste de forma estratégica.

**Valor Práctico:** Radica en la utilización de herramientas del Modelo de Gestión Integrada de Capital Humano como la Tecnología de Diagnóstico, lo que posibilita la determinación de las debilidades del módulo de Seguridad y Salud en el Trabajo en Emprestur, dando lugar a procedimientos que solucionen las debilidades encontradas en el mismo, lo que mejorará paulatinamente el SGCH de la instalación, todo esto es posible debido a que las técnicas

propuestas en la investigación se caracterizan por su universalidad, lo que facilita el cumplimiento de los requisitos relacionados con la NC: 3001 (2007).

**Valor económico y social:** Una correcta gestión del capital contribuye de forma notable a mejorar el rendimiento, la eficiencia y la competitividad de la entidad de múltiples formas:

La salud y la calidad de vida de los trabajadores mejoran, lo que se traduce en un mayor rendimiento y una mayor calidad en su trabajo.

Un entorno de trabajo adecuado y una atención a las personas, crean un clima de confianza que favorece la motivación y satisfacción de los trabajadores, así como su identificación con la entidad y sus objetivos. Invertir en prevención y formar a los trabajadores aumenta sus potencialidades, los prepara para el correcto desempeño de sus tareas y favorece su creatividad. Una cultura preventiva en la entidad mejora la imagen de la misma, con el beneficio que esto conlleva en sus relaciones con proveedores, clientes y sociedades.

#### **ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN:**

La investigación está estructurada de la siguiente manera:

Capítulo I: En este Capítulo se realiza una revisión bibliográfica a los aspectos relacionados con la Gestión del Capital Humano (GCH), enfatizado en la Gestión Integrada del Capital Humano (GICH) a partir de un enfoque por proceso y su mejoramiento continuo.

Capítulo II: Se implementa el procedimiento para la implantación del Modelo de Gestión Integrada del Capital Humano basado en la gestión por procesos dado por Covas Varela (2009).

Capítulo III: Se realizan estudios específicos al módulo de Seguridad y Salud en el Trabajo, en la Sucursal Emprestur Cienfuegos y se proporcionan mejoras a los problemas detectados en el mismo, a través del desarrollo del enfoque a procesos y se desarrollan los procedimientos documentados del mismo.

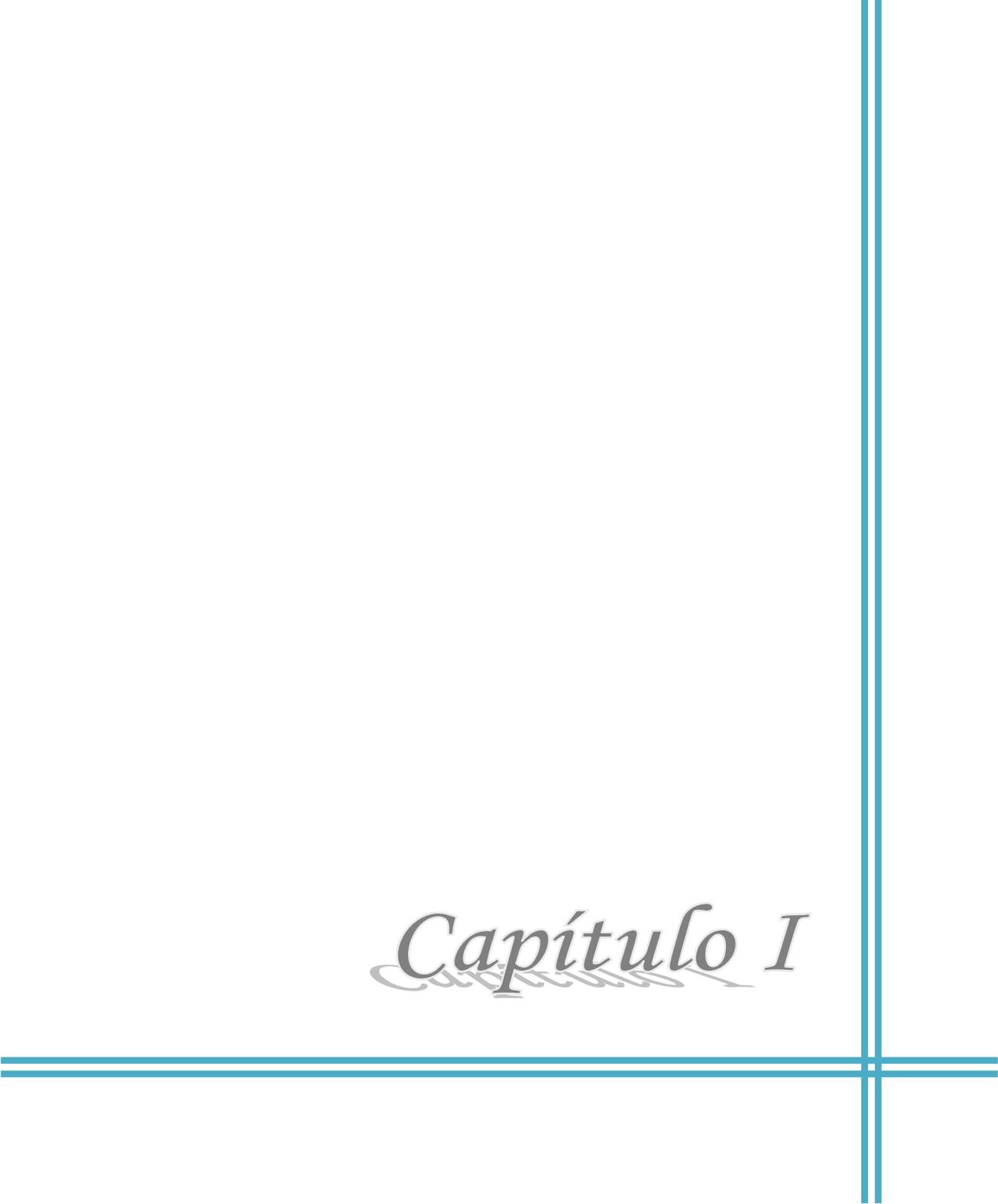
#### **LINEAMIENTOS A LOS CUALES TRIBUTA LA INVESTIGACIÓN:**

Las propuestas realizadas permiten la implementación de 10 lineamientos presentes en 5 políticas:

- I. Modelo de Gestión Económica (L - 07).
- IV. Política inversionista (L - 117, 118, 123).
- V. Política de Ciencia, Tecnología, Innovación y Medio Ambiente (L - 129, 133, 135).

- VIII Política Industrial y energética (L - 215, 242 y 251).

# *Capítulo I*



## CAPÍTULO I: Marco teórico Referencial

En el presente capítulo se desarrolla el hilo conductor que muestra la Figura 1.1 que contiene aspectos relacionados con la Gestión del Capital Humano (GCH), enfatizado en la Gestión Integrada del Capital Humano (GICH) a partir de un enfoque por proceso y su mejoramiento continuo, tendencia actual trabajada en Cuba, teniendo como soporte la literatura científica que aborda la problemática desde el punto de vista teórico-práctico, retomando las técnicas y herramientas que se utilizan en este campo.

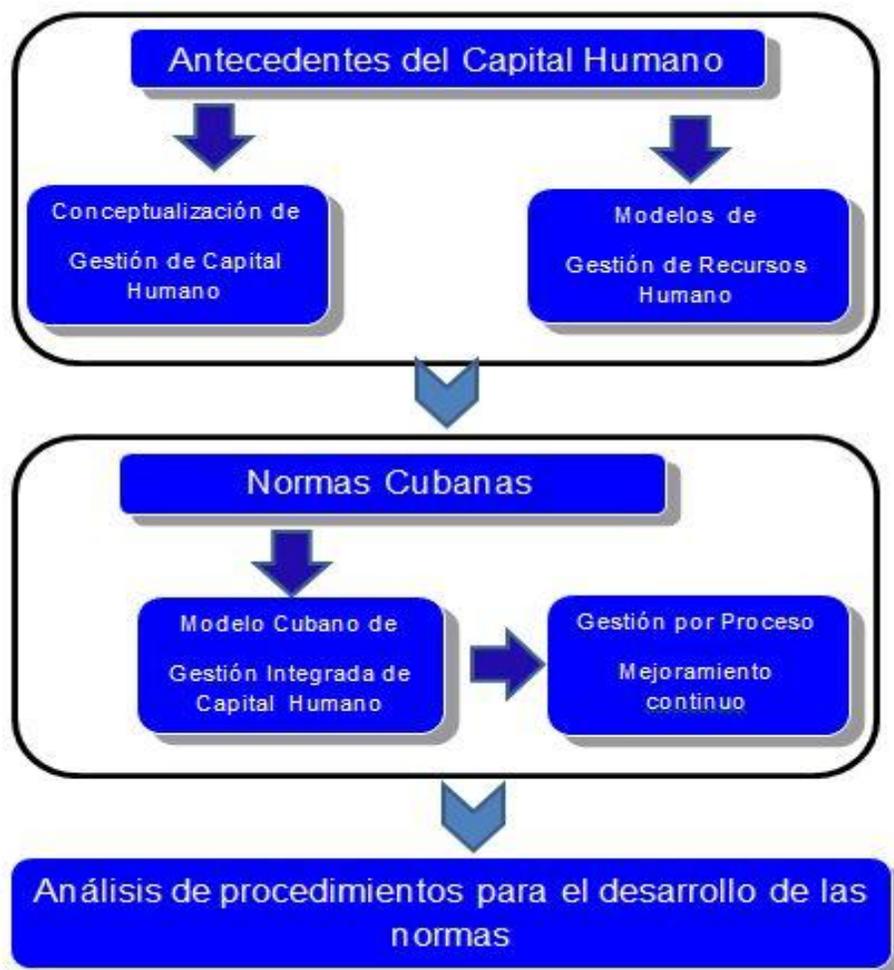


Figura 1.1: Hilo conductor marco teórico referencial. Fuente: Elaboración Propia

### **1.1 Gestión del Capital Humano antecedentes**

Desde la más remota antigüedad, el hombre al hacerse gregario, tuvo que practicar alguna forma de división del trabajo y asumir o apoyar un liderazgo.

En el clan aparecen las primeras formas de gestión, pues su organización y maduración dan origen a las tribus. La caza, la agricultura, la pesca, la construcción, el comercio y la guerra requieren de un grado de organización y de Gestión de los Recursos Humanos. (Hernández Cabrera, 2006)

Debido al surgimiento de la producción social ha sido necesario contratar, formar y retribuir, entre otras actividades, a obreros y empleados, pero estas tareas no eran realizadas por una dirección de Recursos Humanos (RH). Aunque esta función ha existido siempre, estas se realizaban de forma esporádica, revestía poca dificultad y no había consecuencias por llevarlas a cabo de forma incorrecta y su importancia era poco relevante. Hasta hace pocas décadas, el Recurso Humano (RH), el personal o la mano de obra, era un recurso, considerado desde la óptica de la producción. Los procesos productivos eran simples por lo que no se necesitaban operarios de alta calificación, lo que permitía acceder a un mercado de trabajo donde era fácil encontrar este tipo de trabajadores, pues sobran (De Miguel Guzmán, Margarita & Hernández Domínguez, Herney, 2009).

La evolución de las empresas, el incremento de la legislación laboral, la división del trabajo, las modernas tendencias hacia una mayor humanización de los métodos operativos de la empresa y los nuevos sistemas de motivación del trabajador, dieron origen a una mayor especialización de la mano de obra y una falta de operarios con calificación para realizar determinadas actividades complejas; lo que implicaba el establecimiento de nuevos sistemas de reclutamiento, métodos de formación más perfeccionados y de mayores remuneraciones. (De Miguel Guzmán, Margarita & Hernández Domínguez, Herney, 2009)

(Besseyre des Horts, Charles-Enri, 1990) marca las diferentes designaciones que ha tenido esta actividad con el decursar del tiempo:

- Dirección de Administración de Personal (DAP): presenta una visión muy tradicional de la función social, insistencia en el cumplimiento de las reglas internas y de la Legislación. La DAP aparece como algo administrativo, micro organizacional, estático y transaccional. Los resultados tienden a ser tangibles, claramente medibles, y sus decisiones reciben respuestas rápidas.

- Dirección de las Relaciones Sociales o Industriales: presenta gran insistencia en las relaciones con los interlocutores sociales, los elementos de gestión de personal se negocian a menudo contractualmente.
- Dirección de Relaciones Humanas: insiste en los aspectos de la motivación y satisfacción del personal, son prioritarias las consideraciones ligadas al salario y a la promoción a través de la formación.
- Dirección de Personal: es la visión generalizada de la función de personal, integración de técnicas de gestión de personal para incrementar la productividad global de la empresa, preocupación por pasar de una lógica de costos a una lógica de recursos.
- Dirección del Desarrollo Social: es la visión generalista y especialmente modernista de la función social. La gestión de personal ha de organizarse para desarrollar a los individuos, que motivados contribuirán al avance de la empresa.
- Dirección de RH: tiene visión contemporánea de la función social. Las mujeres y los hombres de la empresa son recursos que hay que movilizar, desarrollar y en los que hay que invertir. Se encuentra más vinculada al desarrollo y a la flexibilización de los sistemas de trabajo asociados con el cambio. Sus ciclos de actividad son a largo plazo y su orientación es de carácter estratégico. Sus resultados tienden a ser intangibles, difícilmente medibles y tiene ciclos largos de retroalimentación.

Las funciones de la dirección de RH han evolucionado; se ha pasado del tradicional reclutamiento y procesos administrativos (pago de nóminas, adelantos, etc.) a una visión mucho más global que va desde el reclutamiento a la fidelización, pasando por la retribución, comunicación interna, planes de carrera, coaching, formación, gestión del desempeño, etc., así lo describe la consultora Improvem (2003). (Ballivian D., Rafael A. & González C., Carola T., 2006)

A inicios del siglo XXI la dirección de Recursos Humanos transita de gerenciar funciones relativas al: reclutamiento de empleados, la administración de su retribución y las relaciones con los mismos en términos de: atención, disciplina, negociación de condiciones de trabajo a liderar, la mejora de la eficiencia organizacional en términos de desarrollo de sus empleados y de una cultura capaz de soportar el cumplimiento de los objetivos de la empresa desde una posición de ventaja competitiva. (De Miguel Guzmán, Margarita & Hernández Domínguez, Herney, 2009)

Actualmente, las actividades de Recursos Humanos influyen enormemente sobre el rendimiento individual, y por consiguiente, sobre la productividad y el rendimiento de la organización, o como plantea Hax (1992) "...el precio de la baja motivación, el cambio de personal, la escasa productividad del trabajo, el sabotaje y los conflictos internos será alto en tal organización.

Los nuevos sistemas de dirección de las empresas exitosas y competitivas, están encaminados hacia una descentralización y polivalencia en el trabajo, donde el liderazgo participativo, y la proactividad forman parte de una filosofía de calidad total en el servicio a sus clientes externos e internos. Hoy las empresas empiezan a aceptar que para sobrevivir y desarrollarse deben revalorar y estimular el desarrollo óptimo de las personas que las integran, sabiendo que en ellos reside el recurso estratégico más importante, el cual permitirá construir organizaciones no solo más productivas y eficientes, sino organizaciones inteligentes; de aprendizaje y de renovación que harán posible el desarrollo integral de la sociedad. (Ballivian D., Rafael A. & González C., Carola T., 2006). . Por consiguiente mejorar la Gestión de los Recursos Humanos (GRH) y los sistemas de desarrollo pasarán a ser un asunto de necesidad económica". (De Miguel Guzmán, Margarita & Hernández Domínguez, Herney, 2009)

La gestión estratégica de la organización actualmente está vinculada estrechamente a la GRH. Los tres elementos que distinguen con claridad a una gestión estratégica de los RH, son: la consideración de los RH como el recurso decisivo en la competitividad de las organizaciones; el enfoque sistémico o integrador en la Gestión de Recursos Humanos y la necesidad de que exista coherencia o ajuste entre la GRH y la estrategia organizacional. Destaca (Cuesta Santos, A. 2005) que "...la GRH no se hace desde ningún departamento o área, se hace como función integral de la organización y además, de manera proactiva...".

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 visión renovada, dinámica, competitiva, en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico.

### **Rasgos y Tendencias de la Gestión de Recursos Humanos**

(Cuesta Santos, A. 2005) resume como los rasgos y tendencias fundamentales de la actual GRH, como los siguientes:

- Los RH se constituirán a inicios del Siglo XXI en el recurso competitivo más importante.
- Los enfoques sistémico, multidisciplinario, participativo, proactivo y de proceso, son requeridos por la actual GRH.
- La gestión estratégica de los RH requiere de sistemas de GRH y estos de modelos conceptuales que los reflejen y posibiliten funcionalidad.
- Los RH y en particular su formación, son una inversión y no un costo.
- La GRH ha superado al taylorismo, demandando el enriquecimiento del trabajo (polivalencia) y la participación o implicación de los empleados en todas sus actividades.

- La GRH no se hace desde ningún departamento, área o parcela de la organización; se hace como función integral de la empresa y, además, de manera proactiva.
- La GRH demanda concebirla con carácter técnico científico, poseyendo sus bases tecnológicas en los análisis y diseños de puestos y áreas de trabajo (diseño continuo de los sistemas de trabajo) y en los diseños de sistemas logísticos, comprendidos en la denominación de tecnología de las tareas.
- 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 asociada a las condiciones de trabajo es objetivo inmediato fundamental de la GRH.
- Preservar el sistema ecológico es objetivo a sostener para convertir en sostenible a la GRH.
- El desafío fundamental o número uno de la GRH es lograr eficacia y eficiencia en las organizaciones con sentido de responsabilidad social en su plena dimensión.

### **Funciones de la Gestión de los Recursos Humanos**

La función primordial de la GRH es establecer un estudio del análisis de los puestos de trabajo por competencias ya que es fundamental, pues se caracteriza por constituir el sostén que permite desencadenar con garantías los restantes procesos propios (típicos) de RH.

Con independencia del tamaño de la empresa y de su actividad, se tienen unas funciones a realizar, ya sea por una sola persona, un departamento o una subcontrata externa (consultora).

(Caballano Alcántara, J. n.d.)

- *Función empleo:* Proporciona a la empresa en todo momento el personal necesario, tanto cuantitativo como cualitativo, para desarrollar óptimamente los procesos de producción con un criterio de rentabilidad económica. Pueden ser aditivos (adicionar personal a la empresa) o sustractivos (disminuir personal de la organización).
- *Función de administración de personal:* Encargada del manejo burocrático desde que una persona ingresa en la empresa hasta que la abandona.
- *Función de retribución:* Se trata de conseguir una estructura de salarios que cumpla tres condiciones:
  - ❖ Motivador
  - ❖ Internamente equitativo
  - ❖ Externamente competitivo

- *Función de dirección y desarrollo de RH:* Se refiere a la necesidad de que los individuos crezcan dentro de la organización.
- *Función de relaciones laborales:* Tiene que ver con el tratamiento de conflictos.
- *Función de servicios sociales:* Consiste en el establecimiento de unas medidas voluntarias por parte de la empresa para la mejora del clima laboral.

Cuando las competencias, habilidades y conocimientos de una persona coinciden con las requeridas por el puesto de trabajo y además sus intereses, deseos, estilo de vida, son compatibles con las características del puesto, las expectativas de desempeño son óptimas.

Los puestos adecuadamente diseñados y administrados permiten conseguir una motivación óptima del empleado y conducen al logro de resultados favorables.

### **Objetivos de la Gestión de los Recursos Humanos**

Para (Cuesta Santos, A. 1999), la nueva GRH, tiene como objetivo principal el aumento de la productividad del trabajo y de la satisfacción laboral, vinculados a las condiciones de trabajo, buscando el desarrollo humano del personal, el crecimiento económico y respaldando el papel social y ambiental de las empresas; en conclusión, la GRH busca lograr eficacia y eficiencia en las organizaciones a través de la participación de toda la organización ya que la responsabilidad y ejecución de la GRH es de todos; pero principalmente, de la Alta Dirección y de los mandos de línea. (Ballivian D., Rafael A. & Gonzales C., Carola T., 2006)

Además, se pueden definir una serie de objetivos a corto plazo que conllevan también a un mejor desempeño de la empresa, estos se muestran a continuación:

- Atraer a los candidatos que estén potencialmente calificados al puesto de trabajo.
- Retener a los mejores empleados.
- Motivar a los empleados.
- Ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse en la organización.
- Aumentar la productividad.
- Mejorar la calidad de vida en el trabajo.
- Cumplir con la normativa y la legislación.

Dentro de los objetivos a largo plazo se encuentra el de intentar conseguir la rentabilidad y competitividad de la empresa a lo largo del tiempo. En caso de ser una organización no lucrativa, entonces sería el de supervivencia o ser capaces de hacer lo mismo con menos recursos. (Caballano Alcántara, José Luis, n.d.)

Se puede apreciar cómo ha ido evolucionando la GRH y en qué se basa la misma para lograr un avance significativo de las empresas en el entorno competitivo y tecnológico actual.

En la última década ha ocurrido un cambio de filosofía donde se deja de asumir al personal como un costo para considerarlo un recurso, y más recientemente como capital.

### 1.1.1 Conceptualización de Capital Humano

Los recursos humanos conforman una variable crítica del éxito de la organización dado que son las personas quienes constituyen la base de toda organización y son finalmente los protagonistas de su funcionamiento.

A continuación se presentan diferentes opiniones dadas por otros autores sobre Capital Humano:

- Se entiende por capital humano (CH) al conocimiento tácito y explícito útil para la empresa que poseen las personas y equipos de la misma, así como su capacidad para generarlos, es decir su capacidad para aprender. Euroforum (1998).
- Según Salazar (2000) el CH es la capacidad de los individuos en una organización que son requeridas para proporcionar soluciones a los clientes. Dentro de esta categoría se encuentran las capacidades individuales y colectivas, el liderazgo, la experiencia, el conocimiento, las destrezas y las habilidades especiales de las personas participantes de la organización.
- Este activo intangible es considerado como el talento de las personas que actúan en el ente y la capacidad de ellos para adaptarse a los cambios y aprender constantemente (Malgioglio *ed. al.*, 2001).
- El CH representa el conocimiento, habilidad y capacidad de los empleados para proporcionar soluciones a los clientes según el autor Ordóñez (2002).
- Hernández (2006) plantea que el CH constituye actualmente uno de los factores determinantes para la obtención de valor agregado. Este valor se potencia cuando el conocimiento se coloca en función del logro de los objetivos de la organización. El CH depende en gran medida de la capacidad de las organizaciones para desarrollar y aprovechar el conocimiento.
- El concepto de CH debe referirse a toda la riqueza individual de la persona, a sus conocimientos y capacidades, a sus actitudes, valores, motivaciones e intereses, a su rol en actividad social de la organización. No debe simplificarse, trabajando y midiendo el impacto financiero de los “conocimientos, habilidades y destrezas” que se consideran competencias claves o críticas que la organización necesita para alcanzar los resultados propuestos (Alhama, 2006).

- La NC 3000:2007 lo define como el “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, espíritu de sacrificio y heroísmo”.
- Según Covas (2009) el CH no es más que el conjunto de recursos inmateriales que poseen los miembros de una organización constituidos por conocimientos, aptitudes, habilidades, know-how, motivación, capacidad de liderazgo, capacidad de innovación, de adaptación y de creación de sinergias.
- Algunos autores opinan que es un componente del capital intelectual que incluye los conocimientos, habilidades, inventiva y capacidad de los empleados de la empresa, así como los valores, la cultura y la filosofía de la misma.
- Otros lo definen como el conocimiento (explícito o tácito) útil para la empresa que poseen las personas y equipos de la misma, así como su capacidad para regenerarlo; es decir, su capacidad de aprender.
- Para otros autores se corresponde al conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes, y destrezas de las personas que componen las organizaciones. Concepto muy relacionado con el Diccionario Aristos, su definición abarca conjunto de conocimientos, habilidades y aptitudes inherentes a los individuos que forman la organización.

En la presente investigación, se asume el concepto emitido por Covas Varela D. (2009) debido a que se considera uno de los criterios más actuales y ajustado al ámbito del que se investiga, puesto que resume de forma clara y precisa los conceptos expuestos por los demás autores consultados.

De tal forma se sintetizan los criterios anteriores para decir que el Capital Humano encierra la capacidad que tiene el personal de la organización de realizar diferentes funciones y que está condicionado por un conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones y valores.

La optimización del CH en el mundo actual es una cuestión imprescindible para alcanzar niveles superiores de eficiencia y ventajas competitivas dado el alto grado de desarrollo en el talento humano que se necesita. Las nuevas tecnologías han convertido a las personas dentro de las organizaciones en el factor decisivo para obtener tales logros, haciéndose necesario que el capital que aporta valor transite hacia la gestión del conocimiento.

Morales (2006) plantea la necesidad de transformar la GRH en la Gestión de Capital Humano (GCH) debido a que constituye el factor clave del proceso de dirección de las entidades con la

participación cohesionada y consciente de dirigentes y trabajadores con lo que coinciden Cuesta (2008), Fleitas (2008) y Domínguez (2008).

### 1.1.2 Gestión del Capital Humano

A partir de que se asume el término de Capital Humano, se comienza hablar de Gestión del Capital Humano. Muchos autores lo asume como :”... un gran cúmulo de actividades relacionadas con la organización laboral en su interacción con las personas, destacándose actividades claves como: inventario de personal, selección, evaluación del desempeño, planes de comunicación, planes de formación y de carreras, estudios de clima y motivación, organización del trabajo, ergonomía, condiciones de trabajo y seguridad e higiene, planificación estratégica de RH y optimización de plantillas, sistemas de pago, estimulación psicosocial, auditoría.”

La Gestión del Capital Humano se orienta esencialmente al desarrollo del valor intangible de los recursos humanos, mientras la Gestión de Recursos Humanos se dirige a la creación y desarrollo de las capacidades de los recursos humanos.

A continuación se muestra en tabla 1.1 un resumen de las relaciones de estos dos procesos por medio de dos variables.

**Tabla 1.1 Resumen de las relaciones existentes entre la GRH y la GCH. Fuente: Hernández (2006).**

	Gestión de los Recursos Humanos	Gestión del Capital Humano
Enfoque del proceso	Se involucran los recursos humanos en la dinámica organizacional.	Desarrollo cognoscitivo del ser humano.
Procesos que intervienen	Planificación. Organización, Selección del personal, Formación, Evaluación, Promoción y desarrollo, Retribución y estimulación, Seguridad y salud, Condiciones de trabajo, Comunicación e información.	Gestión del aprendizaje Gestión del talento

Hernández (2006), plantea que la Gestión del Capital Humano se basa en tres ideas esenciales:

- Son seres humanos: están dotados de personalidad propia y son diferentes entre ellos, tienen historias distintas y poseen conocimientos, habilidades, destrezas, capacidades. Son personas y no meros recursos de la organización.
- Son activistas inteligentes de los recursos organizacionales: son elementos impulsores de la organización, capaces de dotarla de inteligencia, talento y aprendizaje, indispensables en su constante renovación y competitividad en un mundo de cambios y desafíos.
- Son socios de la organización: son capaces de conducirlos a la excelencia y al éxito como socios. Las personas invierten en la organización, esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromisos, riesgos, con la esperanza de recibir beneficios por estas inversiones: salario, incentivos financieros, crecimiento profesional, carrera, etcétera.

La visión de Chiavenato en cuanto a la Gestión de Capital Humano es que las personas, bajo sus concepciones, invierten dedicación, esfuerzo, responsabilidad y compromiso con la esperanza de recibir retornos de estas inversiones y las personas no son solos recursos sino que constituyen un alto grado de relevancia dentro de la organización a tal punto que pueden competir no solo con la tecnología y el mercado sino que pueden impulsarlos a estos. Los intereses de las personas influyen en el éxito organizacional; por lo que hay que prestar importancia al estudio de las necesidades de los Recursos Humanos como capacitación, seguridad, remuneración y motivación.

## **1.2 Transformaciones de los Modelos de Gestión de Recursos Humanos**

La GRH para lograr un avance significativo de las empresas en el entorno competitivo y tecnológico, se basa en la elaboración de diferentes modelos que se encargan de mejorar los sistemas de recursos humanos.

La aplicación práctica de los sistemas de GRH se realiza sobre la concepción de diferentes modelos, siendo abordados por varios autores las diferentes transformaciones que han obtenido **(Anexo 1)**.

Un modelo de gestión es un procedimiento o método que indica cómo realizar dicho proceso y que tiene como objetivo fundamental su desarrollo y perfeccionamiento. Existen numerosos modelos, algunos puramente descriptivos, otros funcionales, algunos registran una secuencia en las actividades de recursos humanos, pero en su mayoría constituyen una importante guía metodológica para diagnosticar y(o) proyectar las actividades referidas, además de caracterizar el sistema de GRH.

(Cuesta Santos, A., 2005) plantea que la nueva concepción sistémica y la búsqueda de la sinergia de la actual Gestión de Recursos Humanos, impulsó la búsqueda de modelos conceptuales funcionales de GRH: “Se incentiva la búsqueda de modelos propios, autóctonos, reflejando las peculiaridades de la empresa ajustada a la cultura organizacional y a la cultura del país”.

En Cuba los estudios relacionados con el tema de la GCH tienen como principal referente, el modelo que refleja la familia de Normas Cubanas del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH) (NC 3000-3002:2007) aprobadas por la Oficina Nacional de Normalización de Cuba para certificar el sistema de Gestión Integrada del Capital Humano (GICH) en las empresas.

### **1.3 Las Normas Cubanas para la implantación del Modelo de Gestión Integrada de Capital Humano. (MGICH)**

En concordancia con los adelantos de la Gestión de los Capital Humano, la necesidad de hacer eficiente la economía y de desarrollar capacidades competitivas, estableciéndose las competencias en el centro de todo el proceso de transformación en la economía cubana, influye en los enfoques que se introducen en los procesos de dirección y gestión empresarial, ubicando al hombre como el centro de éstos procesos. Esto se aprecia en el Modelo de Gestión Integrada del Capital Humano cubano.

La NC 3000: 2007 plantea la implementación de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano que constituye un pilar para el mejoramiento continuo de los resultados de las organizaciones al permitirles lograr un desempeño laboral superior.

Un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, como se refiere la NC 3000:2007, es un Sistema que integra el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de capital humano y externa con la estrategia de la organización, a través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo (Cartaya, 2006).

La NC 3002:2007 plantea que el Modelo de Gestión Integrada de Capital Humano cubano para el diseño e implementación de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, en lo adelante SGICH, se basa en las competencias laborales.

La empresa cubana, sigue como base y guía las Normas Cubanas de Gestión de los Recursos Humanos, que son parte integrante del MGICH, para poder diseñar su Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano de acuerdo con peculiaridades y necesidades propias. Estas Normas son las siguientes:

- NC 3000: 2007 Sistema de Gestión Integrada de Recursos Humanos - Vocabulario.
- NC 3001: 2007 Sistema de Gestión Integrada de Recursos Humanos - Requisitos.
- NC 3002: 2007 Sistema de Gestión Integrada de Recursos Humanos – Directrices para la implantación.

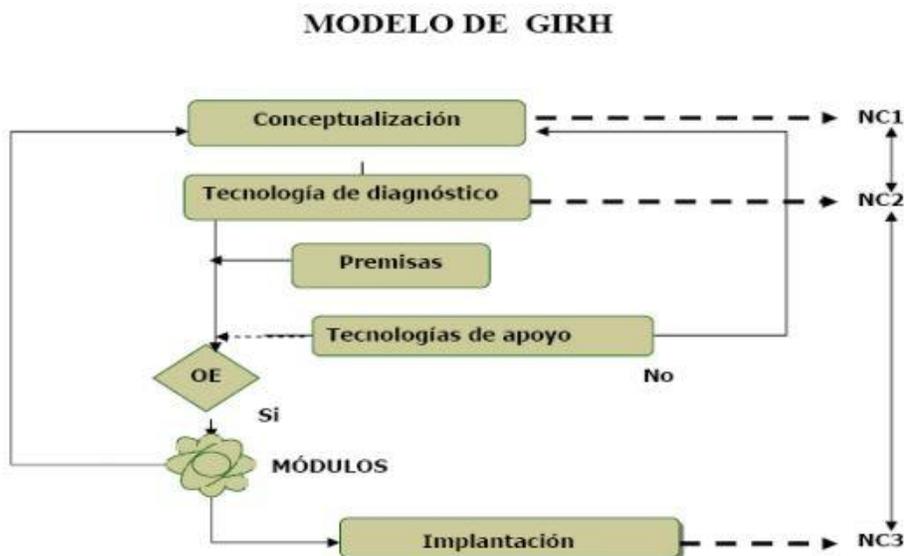
Para la implantación de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano las organizaciones deben cumplir requisitos generales que se establecen en la Norma NC 3001:2007 y estos, en general, son:

- La adopción de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano deberá ser una decisión estratégica de la alta dirección, en su implementación y aplicación, que incluye la búsqueda de soluciones a los problemas y la toma de decisiones, tienen que participar activamente los trabajadores y la organización sindical correspondiente.
- La organización tendrá definida con los trabajadores y su organización sindical, la estrategia para hacer realidad sus objetivos a mediano y largo plazo.
- La alta dirección deberá liderar la formulación, implementación e integración de los procesos del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.
- En la organización deberá existir un clima laboral satisfactorio.
- La organización deberá identificar los procesos inherentes al Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano y su interrelación e implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos. La organización deberá gestionar los procesos de acuerdo con los requisitos de ésta norma.
- Un miembro de la alta dirección de la organización deberá dirigir el Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano por lo que deberá estar designado y tendrá la autoridad necesaria para el cumplimiento de sus funciones.
- La organización deberá cumplir con la legislación laboral vigente.

Seguidamente se explica en qué consiste el Modelo de Gestión Integrada de Capital Humano, así como los requisitos que se debe cumplir para su implantación en la empresa cubana.

### **1.3.1 Modelo de Gestión Integrada de Capital Humano cubano**

El modelo de Gestión Integrada de Capital Humano inicia su ciclo con la conceptualización del modelo, la aplicación de la tecnología de diagnóstico, las tecnologías de apoyo, los módulos y la implantación de las normas cubanas. (Ver Figura 1.2)



**Figura 1.2:** Modelo de Gestión Integrada de Capital Humanos. Fuente: NC 3002:2007.

El modelo posee un enfoque de proceso y permite a la empresa cubana conocer el nivel de orientación estratégica al estimular el cumplimiento de premisas para su implantación, que serán comprobadas mediante su tecnología de diagnóstico posibilitando conocer el nivel de integración externa de la organización; la evaluación de los módulos que brinda a la empresa y el conocimiento del nivel de integración interna de la misma. El grado de integración interna y externa de la organización da a conocer el nivel de integración estratégica.

Se presenta cada uno de los pasos a seguir para el desarrollo del modelo, presentado por la familia de Normas Cubanas 3000:2007.

1. La conceptualización del modelo: está dirigida a comprender por todos y cada uno de los trabajadores de la empresa los lineamientos y principios del SGICH referidos en la NC 3000:2007, así como el objetivo principal de la implantación del sistema y el esquema de trabajo que se ha de seguir para su desarrollo.
2. La tecnología de diagnóstico se basa en la medición del estado de los procesos de Gestión del Capital Humano en la organización y su nivel de integración interna y externa, cuyos resultados permiten adoptar paulatinamente medidas para la plena integración con la estrategia, la efectiva participación de los trabajadores, para así alcanzar un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo.

La tecnología de diagnóstico promete resultados que se plantean en la norma tales como:

- Establece el grado de orientación estratégica con que está operando la entidad.
- Señala la dirección del proceso de cambio hacia donde debe orientarse, identificando el modelo de referencia de plena integración estratégica.
- Mide y evalúa el nivel de integración actual de la Gestión del Capital Humano con la estrategia empresarial.
- Muestra los procesos de la Gestión de Recursos Humanos que más favorecen y que menos favorecen, por su nivel de desarrollo, a la integración estratégica.
- Mediante el soporte informático permite el monitoreo sistemático de los avances que va alcanzando la empresa en lo referente a su integración estratégica y determina la brecha de integración al comparar el nivel de integración actual de la empresa con el nivel de integración promedio de las empresas avanzadas del país.

Las Normas para la implementación del SGICH deben garantizar en la empresa objeto de estudio las premisas siguientes:

- Estar formulada la estrategia, consensuada con los trabajadores y en fase de aplicación para hacer realidad los objetivos de la organización.
- La alta dirección deberá liderar la formulación, implantación e integración de los procesos de la Gestión de Capital Humano.
- La participación efectiva de los trabajadores en la solución de los problemas y la toma de decisiones.
- Deberá existir un clima laboral satisfactorio.
- Los dirigentes, funcionarios y personal especializado que atienden directamente la Gestión de Capital Humano, deberán tener las competencias requeridas para ejercer sus funciones.

Para que el resultado de la tecnología de diagnóstico aplicado a la empresa de con el nivel de orientación estratégica adecuado para la implantación del SGICH tiene que cumplirse, en su totalidad, la primera de las premisas planteadas anteriormente.

El MGICH está compuesto por un conjunto de módulos que se integran, teniendo como base las competencias laborales un rol decisivo de articulación del proyecto estratégico con la organización y con los recursos humanos en la empresa.

Los módulos del MGICH se representan en el siguiente esquema. (Figura 1.3)



**Figura 1.3:** Módulos del Modelo de GICH. **Fuente:** NC 3002:2007

Después de aplicadas las tecnologías de diagnóstico y de apoyo en la organización, continúa el proceso, con la instrumentación de los módulos y según la NC 3002:2007, se debe desarrollar con el enfoque siguiente:

- Competencias laborales: la alta dirección dirige y controla la identificación de las competencias que distinguen las características peculiares de la empresa, denominadas competencias distintivas, las de los procesos de las actividades principales y las competencias relativas a los puestos de trabajo.
- Organización del trabajo: mediante la aplicación de métodos y procedimientos, con niveles adecuados de seguridad y salud 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.
- Selección e integración de los recursos humanos: la alta dirección establece la política de selección e integración, la cual 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.
- 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;

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.

- 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.
- 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. Se audita y certifica por parte de la Oficina Nacional de Normalización, según la norma NC 18 001, 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).
- 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 autoevaluación y los criterios de los compañeros que laboran en el área.
- 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.
- 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 SGICH esté integrado con la estrategia empresarial, las políticas estén bien diseñadas, se cumplan y no se distorsionen. Este módulo servirá para medir su impacto en los usuarios, proveedores, otras entidades la sociedad y los propios trabajadores.

La implantación del modelo comienza cuando todos los requisitos, antes mencionados, en la organización se cumplan.

Los resultados que se esperan por la implantación del MGICH están relacionados con los siguientes objetivos:

- Atraer, mantener y desarrollar permanentemente en los trabajadores la validez de los criterios de la idoneidad demostrada y las competencias laborales.

- Promover el rol protagónico de los trabajadores en el análisis y solución de los problemas y la toma de las decisiones.
- Desarrollar continuamente en los trabajadores la importancia de poseer valores éticos y revolucionarios, educación económica, creatividad e innovación, espíritu de superación para su desempeño y solidaridad.
- Garantizar el cumplimiento de la legislación aplicable a la gestión integrada de los recursos humanos.

El MGICH presentado en las normas cubanas deberá ser asumido de modo que cada organización identifique y desarrolle sus verdaderas competencias para optimizar la práctica mediante la adición de otras técnicas y herramientas que les permita obtener y mantener los resultados requeridos.

Después de su implantación, la organización debe realizar, sistemáticamente, una revisión de la aplicación del SGICH implementado con el objetivo de la mejora continua de éste.

Las empresas en Cuba, para certificar sus sistemas de GICH, deben asumir este modelo y ajustarlo según sus necesidades y particularidades, y para el logro del mismo deben apoyarse en lo establecido en la familia de NC 3000: 2007. Esta investigación tomará como fundamento, este modelo cubano, que tiene como objetivo: garantizar la mejora continua de los procesos que los integran, alineados estratégicamente dentro de la organización.

#### **1.4 Gestión del Capital Humano y la Gestión por Proceso**

En la actualidad, es una cuestión innegable el hecho de que las organizaciones se encuentran inmersas en entornos y mercados competitivos y globalizados; entornos en los que toda organización que desee tener éxito (o, al menos, subsistir) tiene la necesidad de alcanzar “buenos resultados” empresariales.

Para alcanzar estos “buenos resultados”, las organizaciones necesitan gestionar sus actividades y recursos con la finalidad de orientarlos hacia la consecución de los mismos, lo que a su vez se ha derivado en la necesidad de adoptar herramientas y metodologías que permitan a las organizaciones configurar su Sistema de Gestión (Beltrán Sanz. J., Carmona Calvo, M., Carrasco Pérez, R., Rivas Zapata, M., y Tejedor Panchón, Fe, 2002). Los Sistemas de Gestión están fundamentados en el enfoque a procesos.

Según Villa González del Pino y Pons Murguía (2006), un proceso no es más que cualquier actividad o conjunto de actividades secuenciales que transforma elementos de entrada (inputs) en resultados (outputs). Los procesos utilizan recursos para llevar a cabo dicha transformación. Los procesos tienen un inicio y un final definidos.

Los procesos pueden representarse, como aparece en la Figura 1.4. Un elemento vital para el buen funcionamiento del proceso, es la retroalimentación, pues al colocarse puntos de inspección y control de forma cuidadosa e inteligente a lo largo del flujo, se cuenta con información para elevar la calidad y efectividad en el trabajo.



**Figura 1.4. Esquema elemental de un proceso. Fuente: Rummler y Brache (1995).**

Existen diferentes tipos de procesos a identificar dentro de las organizaciones. Una posible clasificación de los mismos se detalla a continuación (Raso, 2000).

**Procesos estratégicos:** tienen como fin el desarrollo de la misión y visión del servicio. Establece, revisan, actualizan la política y estrategia.

**Procesos operativos o clave:** son los que están orientados al cliente y los que involucran un alto porcentaje de los recursos de la organización. Son la razón de ser del servicio y definen su actividad.

**Procesos de soporte:** dan apoyo a los procesos clave. Son los relacionados con Recursos Humanos, sistemas de información, financieros, limpieza, mantenimiento.

El enfoque basado en procesos se fundamenta en la identificación y gestión sistemática de los procesos que se realizan en la organización y sus interacciones permitiendo la cohesión de los principios, normas y valores que se pretenden transmitir y desarrollar. Si se adopta este enfoque en la gestión cotidiana de la organización entonces, los procesos son el hilo conductor que hace que esta sea un sistema dinámico y complejo.

La gestión por procesos consiste en entender la organización como un conjunto de procesos que traspasan horizontalmente las funciones verticales de la misma y permite asociar objetivos a estos procesos, de tal manera que se cumplan los de las áreas funcionales para conseguir finalmente los objetivos de la organización. Los objetivos de los procesos deben corresponderse con las necesidades y expectativas de los clientes (Ishikawa, 1988; Villa González y Pons Murguía, 2006).

Las actuaciones a emprender por parte de una organización para dotar de un enfoque basado en procesos a su sistema de gestión, se pueden agregar en cuatro grandes pasos (Beltrán Sanz, 2003):

- La identificación y secuencia de los procesos.
- La descripción de cada uno de los procesos.
- El seguimiento y la medición para conocer los resultados que obtienen.
- La mejora de los procesos con base en el seguimiento y medición realizada.

La implementación del modelo SGICH se desarrolla sobre la base de la mejora continua del desempeño laboral, y tiene gran impacto en la calidad de los procesos y en el incremento de la productividad, donde el factor clave es el capital humano.

La NC 3000:2007 tiene en cuenta los principios enunciados en la NC ISO 9000:2005 correspondientes a la Gestión de la Calidad para la mejora de los procesos y es por ello que se explica la importancia que representa para la GCH.

El mejoramiento está a cargo de personas que tienen pleno conocimiento de los efectos y las implicaciones del cambio. Estas personas deben tener autoridad para realizar los cambios y contar con el apoyo de los superiores, los subordinados y los colegas. Así mismo, deben poseer el deseo de mejorar continuamente. Esta motivación debe estar apoyada por la evaluación del desempeño y los sistemas de recompensas que sustenten el hecho y acepten sin penalizar, los fracasos producidos en el intento de implantar el mejoramiento.

#### **1.4.1 La mejora de procesos**

La mejora de los procesos, significa optimizar la efectividad y la eficiencia, mejorando también los controles, reforzando los mecanismos internos para responder a las contingencias y las demandas de nuevos y futuros clientes. La mejora de procesos es un reto para toda empresa de estructura tradicional y para sistemas jerárquicos convencionales. Para mejorar los procesos, se debe considerar:

- Análisis de los flujos de trabajo.
- Precisión de los objetivos de satisfacción del cliente para conducir la ejecución de los procesos.
- Desarrollo de las actividades de mejora entre los protagonistas del proceso.
- Responsabilidad e involucramiento de los actores del proceso.

La mejora de procesos significa que todos los integrantes de la organización deben esforzarse en hacer las cosas, siempre bien. Para conseguirlo, una empresa requiere responsables de los

procesos, documentación, requisitos definidos del proveedor, requisitos, necesidades del cliente interno bien definidas, expectativas, establecimiento del grado de satisfacción de los clientes externos, indicadores, criterios de medición y herramientas de mejora estadística.

### **Requisitos para mejorar los procesos.**

Para la mejora de los procesos, la organización deberá estimular al máximo la creatividad de sus empleados y adaptar su estructura para aprovecharla al máximo. Algunos de los requisitos para la mejora de procesos que a continuación se describen:

- Apoyo de la Dirección. Nadie va a poner todo su entusiasmo en algo que a la Dirección le resulte indiferente; pocas personas se comprometerán a algún cambio, si éste no está respaldado por la cúpula de la organización. Por ello, el primer requisito para una mejora de los procesos en cualquier organización es que la Dirección de ésta lo respalde y apoye totalmente.
- Compromiso a largo plazo. Resulta muy difícil obtener resultados satisfactorios y comprobables a corto plazo. Es necesario saber que surgirán muchos problemas y dificultades que habrá que solucionar pero lleva tiempo.
- Metodología disciplinada y unificada. Es necesario que todos los integrantes de cada proceso trabajen con la misma metodología y que se cumpla ésta. Surgirán momentos de desaliento y frustración en los que algunos pensarán "tirar por su lado" y "hacerlo a su manera", si todos hicieran lo mismo, pero cada persona actuará de forma distinta, difícilmente se alcanzarían resultados satisfactorios. Por ello es aconsejable que todos trabajen con igual metodología y que ésta sea lo más disciplinada posible.
- Debe haber siempre una persona responsable de cada proceso (propietario).
- Se deben desarrollar sistemas de evaluación y retroalimentación. Todos los trabajadores tienen derecho a saber "cómo lo están haciendo" y si van por el camino correcto. Todos los directivos tienen la obligación de hacérselo saber a sus subordinados o al menos, de facilitarles las herramientas para que ellos mismos se autoevalúen.
- Centrarse en los procesos y éstos en los clientes. Esto es fundamental, esta forma de trabajar está basada en que los resultados que pretende cualquier organización provienen de determinados "procesos" y por tanto estos son los que hay que mejorar, antes del trabajo individual de cada persona.

La mejora continua de los procesos es una estrategia que permite a las organizaciones generar valor de modo continuo, adaptándose a los cambios en el mercado y satisfaciendo permanentemente las necesidades y expectativas cada vez más exigentes de sus clientes. La

mejora continua de procesos optimiza los procesos existentes, eliminando las operaciones que no aportan valor y reduciendo los errores o defectos del proceso. (Juran, J. M., 2001).

#### **1.4.2 Mejoramiento continuo de los procesos**

La búsqueda de la excelencia en un proceso consiste en aceptar un nuevo reto cada día. Dicho proceso debe ser progresivo y continuo. Debe incorporar todas las actividades que se realicen en la empresa a todos los niveles.

El proceso de mejoramiento continuo es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero. (Deming, Eduard W., 1989)

Asimismo este proceso implica la inversión en nuevas maquinarias y equipos de alta tecnología más eficientes, el mejoramiento de la calidad del servicio a los clientes, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continua, la inversión en investigación y desarrollo que permita a la empresa estar al día con las nuevas tecnologías.

#### **Importancia del mejoramiento continuo**

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y consigan llegar a ser líderes.

#### **Ventajas y desventajas del mejoramiento continuo**

Las ventajas del mejoramiento continuo de procesos son:

- Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
- Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles.
- Sí existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.
- Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
- Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
- Permite eliminar procesos repetitivos.

Las desventajas del mejoramiento continuo de procesos son:

- Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
- Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.
- En vistas de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el mejoramiento continuo se hace un proceso muy largo.
- Hacer inversiones importantes.

Teniendo todo lo anterior, la mejora continua de los procesos le permite a las organizaciones, crear valor añadido continuamente, para satisfacer permanentemente las necesidades, expectativas y exigencias de sus clientes.

### **1.5 Análisis de procedimientos para el desarrollo de la norma de Capital Humano**

En búsqueda realizada en investigaciones que anteceden a la presente tesis, con el objetivo de identificar los procedimientos utilizados para desarrollar el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano a través de la familia de normas NC 3000:2007, desde el curso 2007-2008 hasta la fecha actual, se obtuvo la existencia de diversos procedimientos que son aplicables a módulos específicos del Modelo de Gestión del Capital Humano, no de manera integrada.

Se identifica un procedimiento el cual es desarrollado por Covas (2009), Tovar (2011) y Davis (2014), que basa su diagnóstico en la aplicación de la tecnología destinada para tales efectos y del cual se derivan otros dos procedimientos:

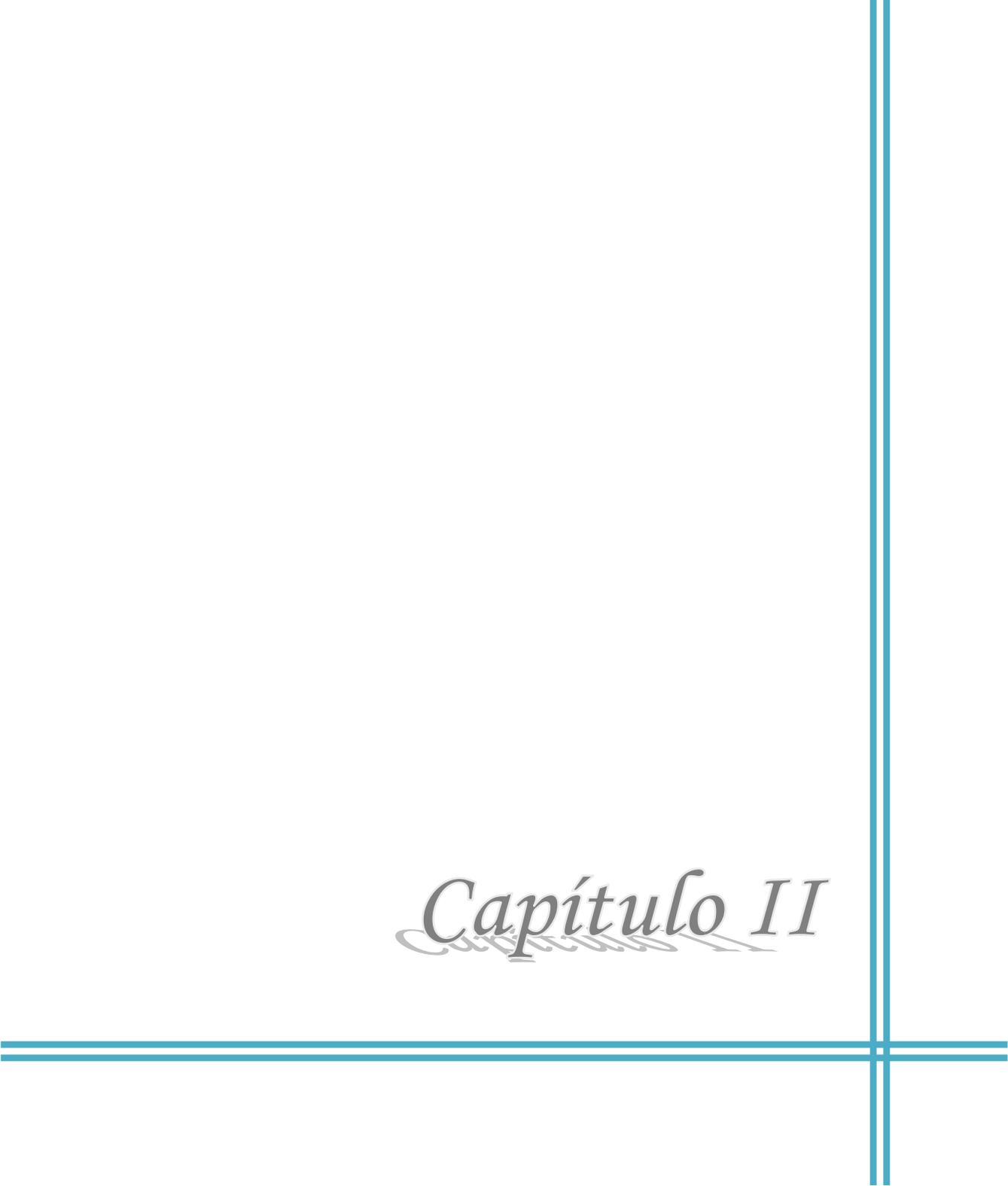
- Procedimiento para el desarrollo del enfoque a procesos en los módulos del SGICH.
- Procedimiento para el desarrollo de la gestión por competencias también en los módulos del SGICH.

Estos procedimientos tienen definidas las herramientas aplicables al SGCH, así como los criterios para lograr una evaluación exhaustiva del sistema en dependencia de la organización estudiada. Se destaca por su generalidad al ser aplicado en empresas de diversos sectores: petrolero, alimenticio, educacional y turismo. Razones suficientes para justificar su implementación en la presente investigación.

### **Conclusiones parciales del Capítulo I:**

- La Gestión del Capital Humano debe ser potenciada en las organizaciones porque es la persona el motor impulsor capaz de generar ventajas competitivas en todas las esferas.
- El Modelo de Gestión Integrada de Capital Humano propuesto en la NC 3001:2007 es el indicado para las empresas cubanas el cual deberá ser asumido de modo que cada organización identifique y desarrolle sus verdaderas competencias y desarrolle su propio modelo.
- El enfoque basado en proceso en los Sistemas de Gestión Integrada de Capital Humano es uno de los principios básicos para guiar a una organización hacia la obtención de los resultados deseados.
- Es identificado un procedimiento dado por Covas, 2009 que centrado en el desarrollo de la tecnología de diagnóstico y en la gestión por proceso y por competencias, permite desplegar acciones que posibilitan la mejora y la integración del Sistema de Gestión de Capital Humano, el cual será objeto de estudio en la presente investigación.

## *Capítulo II*



## **CAPÍTULO II: Diagnóstico del SGCH en la Sucursal Emprestur Cienfuegos.**

En el presente Capítulo se expone un resumen del procedimiento para la implantación del Modelo de Gestión Integrada de Capital Humano diseñado por Covas Varela (2009) y la posterior implementación en la Sucursal Emprestur Cienfuegos. Se hará énfasis en las primeras 3 etapas de este procedimiento que incluyen la aplicación de la Tecnología de diagnóstico y la evaluación de premisas y módulos. Además se proponen acciones correctivas que tributen a la solución de las debilidades detectadas en el diagnóstico del Sistema de Gestión de Capital Humano de la empresa estudiada.

### **2.1 Caracterización general de la entidad**

Con la creación del MINTUR en el año 1994, surgen las Cadenas Hoteleras y las Entidades de Apoyo, entre ellas Emprestur S.A. Esta sociedad anónima comienza a operar contable y financieramente de forma independiente el 1ro de Agosto de 1994.

La Sucursal de Emprestur en Cienfuegos, está ubicada en la calle 31, No. 5204, entre 52 y 54, en la Ciudad de Cienfuegos, fue creada el 27 de Febrero de 1995, en la sección extraordinaria de la Junta General de Accionistas de Emprestur S.A., en su acuerdo No. 2, con el objetivo de prestar servicios al Sector del Turismo en el Territorio Central del País.

El 10 de Junio del 2004 se dictó por el Ministro del Turismo la Resolución No. 42, que estableció la "Tarea 16 de Abril" para el proceso de reestructuración en el Sistema Empresarial del Ministerio del Turismo. Debido a lo anterior se fusiona Emprestur Centro y la Empresa Compañía de Mantenimiento y Obras Menores (CMOM), creándose una nueva Empresa denominada Sucursal Emprestur Cienfuegos el 9 de Diciembre del 2004 en la Sesión Extraordinaria de la Junta General de Accionistas del Grupo Empresarial Emprestur S.A., en su acuerdo No. 41, con el objetivo de brindar servicios al turismo en la provincia de Cienfuegos. Su dirección principal radica en la dirección referida anteriormente.

Consta de dos instalaciones más, ubicada una en el km 4 de la carretera a Palmira, *Cienfuegos*, componen este establecimiento el Almacén central, la Carpintería de aluminio, la cocina central, el comedor obrero, así como oficinas administrativas de las direcciones de aseguramiento, transporte y Atención a los recursos naturales y una segunda instalación *en Ave 64 # 8307 entre 83 y 85 Cienfuegos*, donde radica la actividad de Servicios técnicos y Mantenimiento constructivo.

Su estructura técnico organizativa está compuesta por una Dirección General, cinco (5) direcciones subordinadas a esta y cuatro (4) áreas productivas, las que en su composición

forman brigadas que facilitan la especialización y el uso y distribución de los medios con que se cuenta para dar cumplimiento al objeto social aprobado, dicha estructura se puede ver en el **Anexo 2** del presente capítulo.

### **Facilidades del servicio**

Para garantizar la prestación de los servicios que oferta Emprestur Cienfuegos, cuenta con las facilidades siguientes:

Un Capital Social aproximado de \$ 970.0 MP; con 3 inmuebles ubicados en el polo turístico de Cienfuegos, aproximadamente *10039 m<sup>2</sup> con un área de almacenes de 576 m<sup>2</sup>*. Posee un parque automotor de aproximadamente 32 vehículos, compuesto de vehículos ligeros, camiones y vehículos especializados multipropósito y compresor.

Dentro de estas instalaciones se encuentra un taller de elaboración de carpintería de madera y carpintería de aluminio, un área de elaboración de alimentos para los trabajadores propios, áreas de almacén cerrado y a cielo abierto, parqueos, talleres para reparación de equipos propios y de terceros, entre otros.

En la prestación y control de los servicios trabajan como promedio 280 trabajadores, de ellos más de 100 con calificación de técnicos medios o profesionales que emplean más de 30 medios informáticos, se cuenta con correo electrónico y acceso a la intranet en las tres instalaciones, chat corporativo, sistema de red inalámbrica mediante antenas; lo que permite el intercambio de información desde los sitios de la red y comunicación online.

Posee otros medios de comunicación, trunking con plantas fijas y móviles, bíper; los que se encuentran distribuidos en los distintos grupos de trabajo.

Posee entrenadores formados en la Escuela de Hotelería de Cienfuegos que capacitan a los trabajadores en sus puestos de trabajo.

### **Política Integrada de gestión**

*La Sucursal Emprestur Cienfuegos*, declara que su gestión está dirigida a la prestación de servicios de mantenimiento de la planta hotelera y extra hotelera del sistema turístico y a otros relacionados con este, teniendo como prioridad ofrecer servicios que satisfagan los requisitos de nuestros clientes y superen continuamente sus expectativas, garantizando la eficiencia y eficacia de sus procesos; la introducción de los adelantos de la Ciencia y la técnica, el empleo racional de los recursos, el cumplimiento de los requisitos de seguridad y salud, con un desempeño ambiental sostenible sin afectar a la comunidad.

Para alcanzar estos propósitos nos aseguramos que todo el personal esté provisto de la formación y los recursos necesarios y se establezcan y mantenga un Sistema de Gestión que

integre la Calidad, el Medio Ambiente y la Seguridad y Salud Ocupacional; cumpliendo para los requisitos generales con la NC PAS 99:2008 y para los requisitos específicos las normas NC-9001-2008, NC-ISO14001-2004 y NC-ISO18001-2005.

### **Misión**

La Sucursal Emprester Cienfuegos, brinda servicios constructivos, servicios técnicos generales y presta atención a los recursos naturales; asegura el producto turístico cubano con calidad y con enfoque medio ambientalista; respaldados por un equipo técnico de experiencia, con instrumental y tecnologías adecuadas.

### **Visión**

La Sucursal Emprester Cienfuegos es una empresa con alto nivel de competitividad y gran espíritu de trabajo, con estándares superiores en la gestión empresarial, en el destino Costa Sur de Cuba; contando con la calidad y gestión medioambiental certificada, precios competitivos y garantía en sus servicios.

### **Valores Compartidos**

- Honradez
- Honestidad
- Patriotismo
- Solidaridad
- Creatividad, innovación y calidad
- Sentido de Pertenencia

### **Caracterización de la fuerza laboral**

A continuación aparece caracterizada la fuerza laboral de la Sucursal Emprester Cienfuegos atendiendo al sexo, categoría ocupacional, grupos de edades, integración política y nivel de escolaridad.

- La fuerza laboral de la Sucursal Emprester Cienfuegos está representada en su mayoría por el sexo masculino con un 86.7% debido a los servicios que se brindan y un 13.3% del sexo femenino.

- El 68.6 % de los trabajadores son obreros, el 21.4 % son de la categoría técnicos, el 7.1 % son de servicio, , mientras que el 2.9 % de ellos son cuadros
- En general el personal de la Sucursal Emprestur Cienfuegos presenta una buena calificación, estando en muchos casos, por encima de la responsabilidad y complejidad de los trabajos, esto se fundamenta con un 22.1 % de trabajadores universitarios, 30.94 % de nivel medio superior, el 45.30 % poseen un nivel medio básico y solo el 1.66 % tiene nivel de escolaridad primaria.
- Se cuenta con una fuerza laboral joven en su mayoría, sería interesante destacar que un 83.9 % de los trabajadores están entre los 21 y 50 años de edad, mientras que solo un 16 % representa a trabajadores mayores de 51 años.

### **Objetivos de la Sucursal Emprestur Cienfuegos para el año 2015**

Los objetivos de trabajo de la Sucursal Emprestur Cienfuegos aprobados para el año 2015 aparecen en el **Anexo 3** del presente capítulo.

Al observar dicho anexo, puede verse que el objetivo estratégico No. II denominado “Mantener una cultura organizacional encaminada a incrementar la calidad de las producciones y servicios, la protección de los trabajadores y el medio ambiente” en los aspectos delimitados desde el punto 20 al 23 guardan relación con acciones a ser desarrolladas para perfeccionar la gestión de capital humano de la sucursal, específicamente los aspectos relacionados con la certificación del Sistema de Gestión de Capital Humano y de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo. Este objetivo surge a partir de la orientación emitida por el Grupo Empresarial a la cual pertenece la Sucursal Emprestur Cienfuegos y del Ministerio del Turismo.

Esta investigación se dedica a darle cumplimiento a partir de la aplicación de la tecnología de diagnóstico como herramienta que permite evaluar la situación actual del sistema de capital humano y elaborar los planes de acciones que posibiliten encaminar el proceso de certificación de los sistemas mencionados anteriormente. Por lo que el siguiente epígrafe mostrará un procedimiento que posibilita el desarrollo de esta herramienta de diagnóstico.

### **2.2 Procedimiento para la implantación del MGICH**

El procedimiento mostrado en este epígrafe fue diseñado por Covas (2009). El mismo consta de 4 etapas fundamentales que permiten el cumplimiento de los requisitos propuestos en la NC 3001:2007 y la implantación del Modelo de Gestión Integrada de Capital Humano (MGICH). En el **Anexo 4** y en el **Anexo 5** se exponen los flujogramas de pasos a seguir de los cuales se muestra a continuación un resumen.

### **Etapa 1: Organizativa**

#### Paso 1. Conformación del equipo de trabajo:

Se organiza un equipo de trabajo para realizar y coordinar todas las actividades referentes al proceso de implantación. Este paso es muy importante ya que se discuten las decisiones en un equipo y se trabaja por consenso

#### Paso 2. Definición de alianzas estratégicas:

Las alianzas estratégicas son importantes para las empresas ya que se necesita de asesoramiento y dirección en las actividades que se realizan además de la gran importancia que tiene para el territorio establecer redes de cooperación con las demás instituciones.

#### Paso 3. Definición de objetivos y cronograma de trabajo:

Los objetivos se definen en cada una de las etapas para la ejecución de cada paso del procedimiento.

El objetivo fundamental es el desarrollo de acciones que complementen el cumplimiento de los requisitos de las normas cubanas para la implantación del MGICH.

En la programación del cronograma de trabajo se establecen fechas posibles y acciones a realizar para el cumplimiento del objetivo fundamental, además se planifican talleres para debatir sobre los temas y herramientas a utilizar.

### **Etapa 2: Cognoscitiva**

#### Paso 4. Capacitación del equipo de trabajo:

*El trabajo de preparación efectiva parte de los siguientes criterios:*

1. Necesidad de estudiar y entender de manera colectiva el enfoque y principales planteamientos que son asumidos en el Modelo Cubano para la Gestión Integrada del Capital Humano (GICH) como por ejemplo: conceptos, competencias, procedimientos, modelo y procesos.
2. Definir el taller como la forma de aprendizaje adecuada que permitía cumplir con el objetivo planteado.
3. Necesidad de estudiar la tecnología de diagnóstico antes de ser aplicada.

En el taller se discuten las formas de aplicación de las herramientas seleccionadas, quiénes serán los responsables por áreas, procesamiento de la información y rendición de los primeros resultados.

### **Etapa 3: Evaluación del MGICH**

#### Paso 5. Determinación de métodos y herramientas de diagnóstico:

Se discuten entre los miembros del equipo de trabajo las herramientas que se van a utilizar en la etapa de evaluación del sistema para el cumplimiento de los objetivos.

La tecnología de diagnóstico (Ver **Anexo 6**), como herramienta creada para la evaluación del sistema, se aplica a los directivos del Consejo de Dirección y a los Especialistas de RRHH con el objetivo de buscar un consenso entre los dos criterios.

#### Paso 6. Evaluación de premisas.

En esta etapa se aplican las herramientas consensuadas en el paso anterior para diagnosticar el estado de cumplimiento de las premisas como requisito para continuar con la aplicación del procedimiento en la implantación del MGICH.

Para alcanzar el estado de cumplimiento la evaluación de las premisas tiene que superar el 94% del nivel de cumplimiento de los requisitos para que exista orientación estratégica.

El rigor que presenta la escala de medición es alto ya que para cumplir con los requisitos que mide la encuesta, la empresa debe demostrar un alto nivel estratégico.

#### Paso 7. Definición y planificación de acciones correctivas para alcanzar las premisas.

Luego de evaluarse el nivel en que se encuentran las premisas, en el caso de que los resultados no sean los esperados, se definen acciones correctivas para alcanzar las premisas.

#### Paso 8. Retroalimentación sobre evaluación de premisas.

En este paso se comprueba y verifica que todas las premisas se cumplan como requisito de las Normas Cubanas para continuar con la implantación del MGICH. Si no se cumplen estas premisas se retorna a las actividades de evaluación de las premisas.

### **Etapa 4: Implantación del MGICH**

#### Paso 9. Gestión por procesos en la GICH:

El procedimiento que se presenta es el resultado del estudio y análisis de los procedimientos para la gestión por proceso que refieren Pons, R. (2006) y Cáravez, Y. (2005, 2006). A

continuación se describe en detalle, las etapas y pasos correspondientes al procedimiento diseñado para la Gestión por Procesos en la GICH y el flujograma se expone en el **Anexo 7**.

### **2.3 Aplicación del procedimiento descrito para la implantación del MGICH en la Sucursal Emprestur Cienfuegos**

En el presente epígrafe se presenta el procedimiento descrito en el anterior tomando como referencia la Sucursal Emprestur Cienfuegos.

#### **Etapa 1: Organizativa**

##### *Paso 1. Conformación del equipo de trabajo*

En la conformación del equipo de trabajo, se trabaja de forma conjunta y los integrantes se muestran a continuación:

1. Consejo de dirección de la empresa conformado por 10 directivos dentro de los cuales se encuentran los jefes de cada área.
2. Directora de Recursos Humanos de la Sucursal Emprestur Cienfuegos.
3. Especialistas (3) de RRHH de la Sucursal Emprestur Cienfuegos.

##### *Paso 2. Definición de alianzas estratégicas.*

Se aprueba y actualmente se ejecuta un proyecto de investigación coordinado por la Universidad de Cienfuegos para orientar y desarrollar el trabajo científico tanto en su aspecto teórico como empírico con la Sucursal Emprestur Cienfuegos.

##### *Paso 3. Definición de objetivos y cronograma de trabajo.*

El objetivo es implementar el MGICH en las organizaciones para mejorar los resultados organizacionales y un desempeño laboral superior. Se realizan cronogramas de trabajo en la empresa y se establecen las fechas inmediatas para el cumplimiento de este objetivo; un ejemplo de cronograma de trabajo es el que se expone en el **Anexo 8**.

#### **Etapa 2: Cognoscitiva.**

##### *Paso 4. Capacitación al equipo de trabajo.*

En esta etapa se realizan talleres con el objetivo de estudiar y analizar la tecnología de diagnóstico a utilizar. En este sentido la tecnología propuesta como parte de la concepción del modelo planteado por el Ministro del Trabajo era necesaria entenderla y además analizar aspectos como viabilidad práctica, procesamiento estadístico y complejidad.

**Observaciones:**

- Se consideró adecuado aplicar por separado a los especialistas de recursos humanos y al consejo de dirección dicha herramienta, considerando las diferencias en la percepción y conocimiento de cada variable que ambos grupos poseen.
- Durante el taller, el equipo de trabajo, pudo apreciar el interés de cooperación por parte del consejo de dirección con el presente estudio y los posteriores que se deriven de los resultados del mismo, puesto que quedaron convencidos de la repercusión positiva que llevará consigo la presente, para la empresa.
- Se pudo apreciar también la desarrollada cultura sobre el tema que poseen los miembros del consejo de dirección y los especialistas en RRHH lo que facilita la aplicación de la herramienta, proporciona respuestas objetivas y garantiza resultados veraces.
- Se decide realizar un segundo y último taller con el propósito de arribar a un consenso entre las opiniones de las partes implicadas en la aplicación de la herramienta y a partir de aquí mostrar y analizar los resultados obtenidos.

**Etapa 3: Evaluación.**

*Paso 5. Determinación de métodos y herramientas de diagnóstico.*

En este paso se implementa el método más adecuado y las herramientas a utilizar según lo que en el paso anterior se han estudiado. La selección de las herramientas a utilizar se realiza por acuerdo entre todos los miembros del equipo de trabajo. La herramienta utilizada en esta investigación es la Tecnología de Diagnóstico. Al mismo tiempo se utilizan técnicas de recopilación de información, tales como entrevistas, revisiones de documentos y sesiones de trabajo con el Consejo de Dirección y los especialistas del área de Capital Humano.

Para procesar la información con la Tecnología de Diagnóstico se utiliza el Microsoft Excel según programa diseñado y aportado por Melo Crespo (2006), consultor de la Empresa GECYT. Cuyo objetivo es permitir el procesamiento de los datos recogidos con dicha herramienta exponiendo el nivel de integración externa, interna y estratégica que posee la organización. La presentación de este programa se muestra en el **Anexo 9**.

*Paso 6. Evaluación de premisas.*

Según lo declarado en el paso anterior se aplica la Tecnología de Diagnóstico, se evalúan las 5 premisas cuyos resultados se muestran en el **Anexo 10** y en el cual se puede visualizar que no existe una *orientación estratégica* hacia el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (GICH) de la organización evaluada según la NC 3002:2007, debido a que solo se logra un

80,70% de integración de las premisas a la estrategia de la organización. Se observa que ambos grupos de encuestados coinciden en ello, siendo dentro esta evaluación las más críticas: Participación Efectiva de los Trabajadores y Orientación Estratégica, las cuales se califican en el nivel medio, ya que Clima laboral, Competencia de los dirigentes y técnicos que atienden en las actividades de RH y Liderazgo en la gestión de los RH, se encuentran en el nivel alto.

Al mismo tiempo se obtuvo consenso también entre el criterio de los especialistas en recursos humanos y el consejo de dirección, en la categoría de evaluación otorgada para los módulos del SGICH. En el **Anexo 11** también se puede apreciar que todos los módulos están evaluados en el nivel medio, existiendo una integración interna de 81,48%.

En las **Tablas 2.1 y 2.2** que se exponen a continuación se muestran los resultados obtenidos en la evaluación de las premisas y los módulos donde se muestra el consenso obtenido en ambos grupos de encuestados.

**Tabla 2.1: Consenso obtenido sobre la evaluación de las premisas. Fuente: Elaboración propia.**

EVALUACIÓN DE LAS PREMISAS	CONSENSO
Clima laboral	Alto
Participación efectiva de los trabajadores	Medio
Orientación estratégica	Medio
Competencia de los dirigentes y técnicos que atienden en las actividades de RH	Alto
Liderazgo en la gestión de los RH	Alto

**Tabla 2.2: Consenso obtenido sobre la evaluación de los módulos. Fuente: Elaboración propia.**

EVALUACIÓN DE LOS MÓDULOS	CONSENSO
Estimulación moral y material	Medio
Organización del trabajo	Medio
Capacitación y desarrollo	Medio
Competencias laborales	Medio
Autocontrol	Medio
Evaluación del desempeño	Medio
Selección e integración	Medio
Seguridad y Salud en el Trabajo	Medio
Comunicación institucional	Medio

Según Covas (2009) para alcanzar un nivel estratégico alto, en el estado de cumplimiento de las premisas y los módulos del MGICH todas las variables tienen que estar evaluadas en un nivel alto con excepción de tres variables que pueden estar evaluadas en nivel medio (lo que significa no puede haber ninguna variable en nivel bajo), esto quiere decir que, la evaluación de las premisas tiene que superar el 94% del nivel de cumplimiento de los requisitos para que exista orientación estratégica, elemento que se incumple pues solo se logra un 80,70%. En el caso específico de la Sucursal se obtienen 11 variables evaluadas de medio y 3 de alto, no cumpliéndose lo establecido según lo expresado anteriormente. Por lo que la valoración de las premisas y los módulos solo logra un 81,16% incidiendo que el nivel estratégico logrado por la organización en la integración, no sea alto (ver **Anexo 12**).

Debido a los resultados alcanzados se le proporciona a la Sucursal un plan de acción que conlleve al cumplimiento de lo establecido en las premisas (ver **Anexo 13**), que una vez implementado debe evaluarse nuevamente las premisas, para definir si ya la organización posee orientación estratégica y continuar la mejora al sistema.

Se ratificó que todos los módulos son evaluados de medio sobre los cuales la dirección de capital humano de la Sucursal, decidió realizar estudios que conlleven a perfeccionar el trabajo realizado en cada uno de ellos, a la vez que se verifica el cumplimiento de las premisas. Son escogidos en esta investigación para realizar propuestas de mejoras los módulos en los cuales los especialistas en capital humano de la empresa necesitan trabajar con mayor prioridad, por ser los de menor porcentaje obtenidos dentro de la clasificación (medio), dado a que poseen un grado mayor de incumplimiento de sus requisitos. Estos son: Seguridad y Salud en el Trabajo, Estimulación Moral y Material, Capacitación y Desarrollo y Autocontrol, Los cuáles serán trabajados en investigaciones paralelas a la presente tesis de grado.

A su vez, es escogido el módulo de seguridad y salud para desarrollar estudios en el siguiente capítulo de esta tesis, debido a que la empresa pretende certificar este sistema para lo cual aún se necesita desarrollar un procedimiento que permita lograr el desarrollo del enfoque a procesos y verificar el cumplimiento de los requisitos establecidos en la NC 18000 de 2007. Es evidente que este análisis tributa de manera directa al cumplimiento de los requisitos establecidos en la NC 3001:2007.

Por lo que en el capítulo siguiente se continuará aplicando el procedimiento establecido por Covas Varela (2009) en lo relacionado con el desarrollo del enfoque a proceso en los módulos de Seguridad y Salud en el Trabajo, Estimulación Moral y Material, Capacitación y Desarrollo y Autocontrol, que conforman el sistema. Por lo que se implementará la Etapa 4 (Implantación del MGICH), Paso 9 (Gestión por procesos en la GICH, ver Anexo 7).

En esta etapa se pretende dar seguimiento al procedimiento para la implantación del Modelo a través de la gestión por procesos en la GICH y poner en práctica los requisitos del MGICH para lograr una Gestión Integrada del Capital Humano.

En el epígrafe que aparece a continuación se muestra un resumen de las herramientas en las cuales se sustenta el procedimiento, las cuales serán objeto de aplicación en el siguiente capítulo presentado en esta tesis.

#### **2.4 Herramientas para el desarrollo del enfoque a procesos**

El adecuado desarrollo del procedimiento para la implantación del MGICH descrito en el epígrafe anterior, exige la aplicación de un conjunto de herramientas para la recopilación y análisis de la información, la identificación de los procesos y sus actividades, la medición del desempeño y la mejora de los mismos. Por tal motivo en este epígrafe se explica brevemente las herramientas que son utilizadas en la presente investigación.

## **Herramientas utilizadas en la investigación**

### **Diagrama SIPOC**

Una de las herramientas fundamentales que posibilitan el comienzo de una gestión de/o por procesos es el diagrama **SIPOC**.

Esta herramienta usada en la metodología seis sigma, es utilizada por un equipo para identificar todos los elementos relevantes de un proceso organizacional antes de que el trabajo comience. Ayuda a definir un proyecto complejo que pueda no estar bien enfocado. El nombre de la herramienta incita a un equipo considerar a los suministradores (la “S” en el **SIPOC**) del proceso, de las entradas (la “I” en el **SIPOC**), del proceso (la “P” en el **SIPOC**) que su equipo está mejorando, de las salidas (“la O” del **SIPOC**), y de los clientes (“la C” en el **SIPOC**) que reciben las salidas del proceso. Los requerimientos de los clientes se sugieren añadir al final del **SIPOC** con la letra “R” para un mejor conocimiento del proceso.

### **Planes de acción (mejora)**

El objetivo principal de la evaluación es el establecimiento posterior de un plan de mejora que haga a la empresa más competitiva. El plan de mejora requiere una planificación cuidadosa, ya que los recursos de la organización son siempre limitados y las posibilidades de mejora abundantes. Para su elaboración se pueden seguir las siguientes directrices:

- Establecer el nuevo nivel de madurez que se desea alcanzar, en el área evaluada para la globalidad del sistema de gestión o apartados específicos de la norma.
- Establecer las acciones de mejora a realizar para alcanzar los nuevos objetivos, plazos previstos y responsables de la ejecución.
- Planificación y asignación de recursos para la consecución de los objetivos.
- Seguimiento periódico para identificar posibles desviaciones.

Los planes de acción se muestran en la **Figura 2.1**.

OPORTUNIDAD DE MEJORA \_\_\_\_\_

META \_\_\_\_\_

RESPONSABLE DEL PLAN GENERAL \_\_\_\_\_

QUÉ	QUIÉN	CÓMO	POR QUÉ	DÓNDE	CUÁNDO	CUÁNTO

Figura 2.1. Planes de acción. Fuente: Pérez Hernández (2010).

### Planes de control

El plan de control es una herramienta enfocada a mantener de manera planificada, precisa, estipulada y controlada, cualquier actividad o proceso ya sea productivo o de servicio, para que el mismo funcione de forma efectiva y no ocurran fallas que puedan afectar los resultados esperados por los clientes internos y externos. El objetivo fundamental del plan de control es preservar el desempeño y los resultados del proceso a través de las medidas planteadas.

Los planes de control están orientados a:

- Garantizar el cumplimiento de las características más importantes para los clientes.
- Minimizar la variabilidad de los procesos.
- Estandarizar los procesos.
- Almacenar información escrita.
- Describir las acciones que se requieren llevar a cabo para mantener el proceso con un desempeño eficiente, además de controlar sus salidas.
- Reflejar los métodos de control y medición del proceso.

Sus beneficios fundamentales son:

- Mejora la calidad del proceso mediante la reducción de la variabilidad del mismo.
- Reduce los defectos, centrando y controlando los procesos.

- Brinda información para corregir y rediseñar los procesos.

### **Técnica UTI (Urgencia, Tendencia e Impacto)**

Esta técnica es adecuada para definir prioridades de mejora. La definición de prioridades es la identificación de los asuntos más importantes de una lista de pendientes, para definir con cuál comenzar. Una prioridad debe atenderse en términos de la urgencia, la tendencia y el impacto asociados con ésta.

#### Urgencia:

Se relaciona con el tiempo disponible frente al tiempo necesario para realizar una actividad. Para cuantificarla se cuenta con una escala de 1 a 10 en la que se califica con 1 a la menos urgente, aumentando la calificación hasta 10, para la más urgente. Tenga en cuenta que se le puede asignar el mismo puntaje a varias oportunidades.

#### Tendencia:

Describe las consecuencias de tomar la acción sobre una situación. Hay situaciones que permanecen idénticas si no se hace algo. Otras se agravan al no atenderlas. Finalmente, se hallan las que se solucionan con solo dejar pasar el tiempo. Se deben considerar como principales, entonces, las que tienden a agravarse al no atenderlas, por lo cual se le da un valor de 10; a las que se solucionan con el tiempo, el valor 5; y las que permanecen idénticas si no se hace algo, se califican con el valor 1.

#### Impacto:

Se refiere a la incidencia de la acción o actividad que se está analizando en los resultados de la gestión de determinada área o la empresa en su conjunto. Para cuantificar esta variable se cuenta con una escala de 1 a 10 en la que se califica con el valor 1 a las oportunidades de menor impacto, aumentando la calificación hasta 10, para las de mayor impacto. Tenga en cuenta que le puede asignar el mismo puntaje a varias oportunidades.

### **Tormenta de ideas**

La tormenta de ideas es una técnica de grupo para la generación de ideas nuevas y útiles, que permite, mediante reglas sencillas, aumentar las probabilidades de innovación y originalidad. Esta herramienta es utilizada en las fases de identificación y definición de proyectos, en el diagnóstico de las causas y su solución. La tormenta de ideas (Brainstorming) es, ante todo, un medio probado de generar muchas ideas sobre un tema. Es un medio de aumentar la creatividad de los participantes. Normalmente, las listas de ideas resultantes contienen mayor cantidad de ideas nuevas e innovadoras que las listas obtenidas por otros medios. Los errores más comunes son: utilizar este tipo de generación de ideas como un sustituto de los datos y la

mala gestión de las sesiones, ya sea a causa del dominio del tema de una sola o unas pocas personas para la presentación de ideas, o por la incapacidad del grupo para juzgar y analizar hasta que la lista de ideas se termine.

A partir del capítulo siguiente se desarrollan los 7 primeros pasos del procedimiento de que se mostró en Anexo 7 al proceso de Seguridad y Salud Laboral. Para ello, debe cumplimentarse principalmente la realización de un diagnóstico al mismo en la empresa, el cual debe arrojar la realidad de la organización y la necesidad de que se realice el estudio propuesto en los objetivos.

### **Votación de Expertos**

Esta técnica consiste en una serie estructurada de votaciones emitidas por un equipo y se utiliza para reducir una larga lista de temas a otra más manejable. La misma se utiliza para realizar un rápido "tamizado de la lista", además de contar con un alto grado de consenso.

Metodología:

1. Primera ronda de votación: cada persona vota tantos temas como quiera, pero solo una vez por tema. Se dibujan con un círculo los temas de mayor votación con relación con los demás.
2. Segunda ronda: Se cuentan los temas marcados. Cada persona puede emitir un número de votos igual a la mitad de los temas marcados.
3. Se prosigue con la votación múltiple hasta conseguir que la lista quede reducida a tres o cinco temas, con lo que podrá ser analizada ulteriormente.

### **Procesamiento y análisis de la información.**

Deben utilizarse escalas cuantitativas de valores que caractericen la variable susceptible definir a partir de lo que se está midiendo. Las variables definidas de esta forma tendrán un determinado recorrido lo cual posibilita la fácil utilización de procedimientos estadísticos. Es necesario definir la escala de puntuaciones.

Se confecciona una matriz con los Rangos de las votaciones de los expertos. El hecho de que se calculen rangos indica que existe la posibilidad de que un experto dé la misma evaluación a más de una pregunta. Cuando esto sucede deben calcularse las ligaduras:

$$T_i = \frac{\sum (i^3 - i)}{12}$$

Ti = ligaduras del experto i a las preguntas.

L: número de grupos con evaluaciones iguales para el experto i.

t = número de observaciones dentro de cada uno de los grupos para el experto i.

Para determinar la importancia de las diferentes características se utiliza el parámetro  $\Delta$  que se define para cada pregunta como sigue:

$$\Delta_k = \sum_j R_{ij} - \bar{S} \quad \bar{S} = \frac{n(k+1)}{2}$$

Donde: para medir el grado de concordancia de los expertos, para valores de  $k \geq 7$ , se calcula el coeficiente de Kendall:

$$W = \frac{12 \sum \Delta^2}{n^2(k^3 - k) - n \sum T_i}$$

La hipótesis de que los expertos tienen o no comunidad de preferencia puede probarse si  $k \geq 7$  Calculando:

$$\chi^2_{calculada} = n(k-1)W \quad \chi^2_{tabulada} = \chi^2(\alpha, k-1)$$

Ho: No existe comunidad de preferencia entre los expertos.

H1: Existe comunidad de preferencia entre los expertos.

Se determina un estadígrafo Chi – Cuadrado con  $k - 1$  grados de libertad y un nivel de significación prefijada, generalmente  $\alpha = 0,05$  ó  $\alpha = 0,01$ .

Para que exista comunidad de preferencia debe cumplirse que:

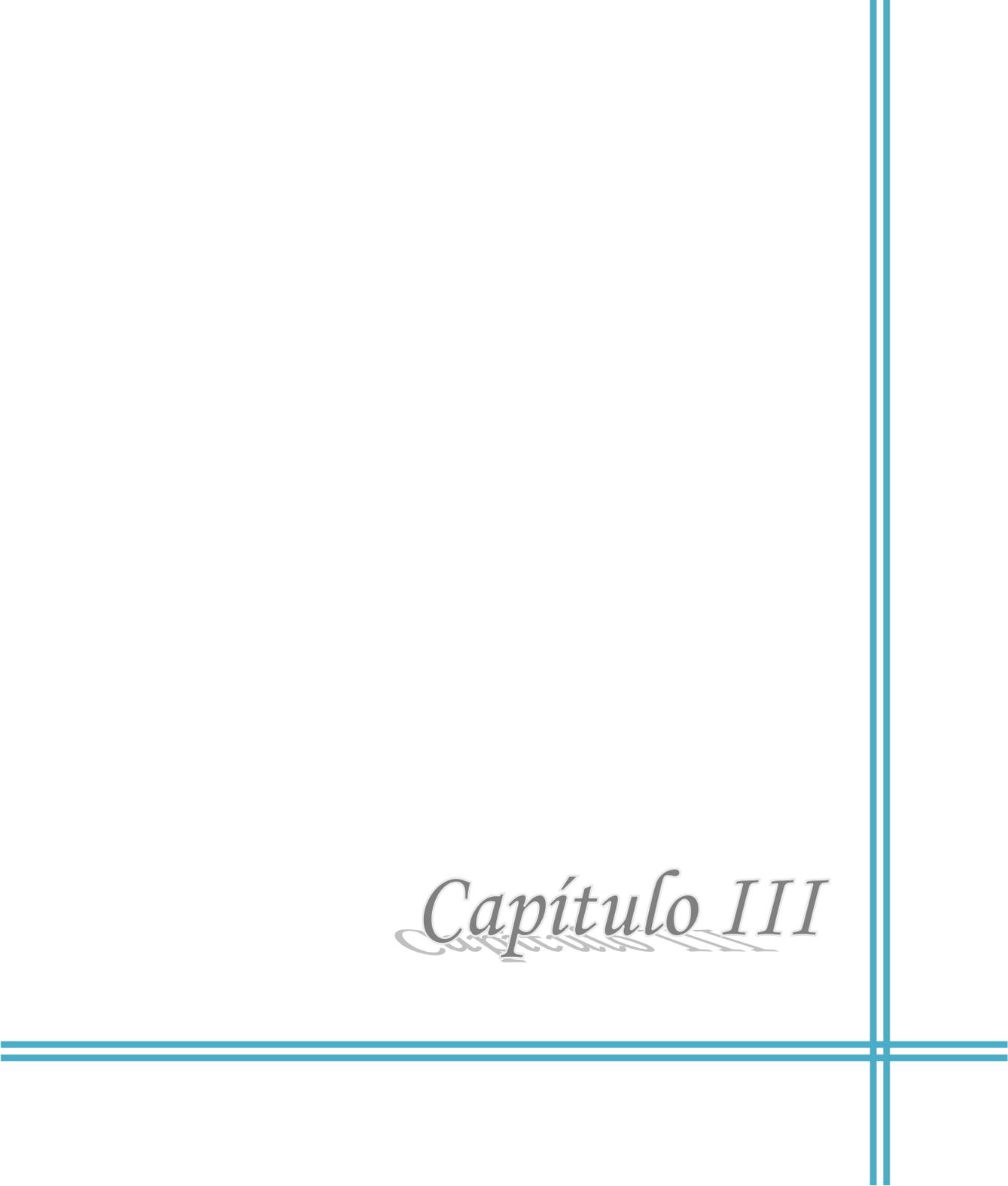
Región Crítica:  $\chi^2_{calculado} > \chi^2_{tabulado}$

Si se cumple la región crítica, se usa el valor de  $\Delta$  para establecer la importancia de las diferentes características, de modo que el menor valor significará una mayor importancia.

**Conclusiones parciales del capítulo II:**

- Debido a la necesidad de realizar estudios que tributen a la implementación de la NC 3001:2007 y según lo establecido por las disposiciones vigentes de Ministerio del Trabajo y Seguridad Social se identificó la necesidad de formalizar estudios en dirección al cumplimiento de estos objetivos. Para lo cual se implementa el procedimiento diseñado por Covas Varela (2009).
- A través del diagnóstico realizado se pudo conocer que todos los módulos que componen el SGICH y dos de las premisas están evaluados en el nivel medio. De igual forma tres premisas se encuentran en el nivel alto. Se proponen acciones de mejora para eliminar o minimizar las deficiencias.
- Se identificó la necesidad de desarrollar el enfoque de procesos en cuatro de los módulos que constituyen el Modelo de Gestión de Capital Humano, por lo que son expuestas las herramientas que serán utilizadas en esta investigación y que permiten lograr este enfoque.

# *Capítulo III*



### **CAPÍTULO III: Procedimiento para la gestión del proceso de Seguridad y Salud en el Trabajo en la Sucursal Emprestur Cienfuegos.**

En el presente capítulo se implementa el procedimiento para la Gestión del Proceso de Seguridad y Salud en el Trabajo en la Sucursal Emprestur Cienfuegos, teniendo en cuenta el procedimiento establecido por Covas Varela (2009). Se obtiene como resultado de la aplicación de dichos pasos, la documentación del proceso mencionado anteriormente, la identificación y priorización de las debilidades de este y un conjunto de indicadores para medir el desempeño del proceso objeto de estudio.

#### **3.1 Implementación del procedimiento para el estudio del Proceso de Gestión de la Seguridad y Salud (Etapas I, II y III)**

Se conforma un equipo de trabajo con el cual se desarrollarán las herramientas mostradas en el capítulo anterior; para esto se determina la cantidad de expertos que deben conformar dicho grupo; en el **Anexo 14** se explica la forma de cálculo empleada, obteniéndose como resultado que el grupo de trabajo debe contar con 8 expertos. Para determinar los 8 expertos que deben integrar el equipo se tienen en cuenta la relación de los candidatos de acuerdo a los criterios de competencia, creatividad, disposición a participar, experiencia científica y profesional en el tema, capacidad de análisis, pensamiento lógico y espíritu de trabajo en equipo, dentro de los cuales se encuentran el Director de la empresa, los trabajadores que integran el Departamento de Recursos Humanos (RH) y profesores de la Universidad especializados en el tema.

El equipo queda conformado de la siguiente manera:

Director de la Sucursal Emprestur Cienfuegos.

Directora de Recursos Humanos de la Sucursal Emprestur Cienfuegos.

Especialista en Seguridad y Salud en el Trabajo.

Especialista (2) en Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (GSST).

Profesores (3) de la Universidad de Cienfuegos conocedoras del tema.

Por lo que se procede a la implementación del procedimiento para el estudio del Proceso de Gestión de la Seguridad y Salud.

## **Etapa I: Caracterización del proceso en estudio**

### Paso 1: Descripción del contexto

El objetivo del proceso es propiciar las bases para minimizar los riesgos que pueden provocar enfermedades perjudiciales a la salud y accidentes. Además mejorar las condiciones de seguridad e higiene de los puestos de trabajo, alcanzar un mejor desempeño de las actividades y procesos, logrando resultados satisfactorios en cuanto a la calidad del servicio que preste la entidad. Todo lo antes expuesto favorece la imagen de la instalación frente a la comunidad y el mercado, además de la reducción de los costos por conceptos de accidentes o pérdidas del producto o servicio, lo que genera beneficios.

El proceso tiene como entradas:

- Resoluciones, normas y leyes relacionadas con la Seguridad y salud en el Trabajo.
- Instrucciones y orientaciones.
- Procedimientos y orientaciones.
- Medios de Protección Colectivo, Personal, Ropa y Calzado de protección.
- Capacitación.
- Normas Cubanas.
- Orientaciones, Resoluciones e Inspecciones.
- Instrucciones y Resoluciones propias de Incendio.

Las salidas de este proceso son las siguientes:

- Riesgos laborales identificados, evaluados y controlados.
- Planes de medidas preventivas y correctivas.
- Personal capacitado en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Registros de inspecciones.
- Registro de accidentes e incidentes.

- Balance del cumplimiento del presupuesto de SST.
- Chequeos médicos.
- Planificación de los medios de protección.

Actores involucrados en la actividad son:

Proveedores:

- Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS).
- Dirección de Recursos Humanos Grupo Empresarial Emprester SA.
- Ministerio del Turismo (MINTUR).
- Comercializadora ITH.
- Escuela de Hotelería y Turismo Perla Sur.
- Oficina de Normalización.
- MICON
- APCI

Clientes:

- Trabajadores.
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Consejo de Dirección de la empresa.
- Departamento de Recursos Humanos de la empresa.
- Ministerio del Turismo.
- Departamento de Recursos Humanos Grupo Empresarial Emprester SA.
- Comercializadora ITH.
- APCI.

#### Paso 2: Definición del alcance

El proceso de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo abarca diferentes actividades, como son: gestión de Riesgos Laborales, investigación de accidentes, capacitación y formación, protección personal y colectiva, flujo informativo; las cuales se llevan a cabo en todas las áreas funcionales de la empresa. Por tanto, su función esencial es garantizar la seguridad y salud de los trabajadores durante la jornada laboral.

#### Paso 3: Determinación de los requisitos

Como requisitos de los clientes del proceso se tienen los siguientes:

- Cumplimiento de la legislación actual referente a la materia.
- Elaboración de medidas correctivas y preventivas.
- Entrega de modelos en tiempo.
- La capacitación en función de las necesidades inherentes a cada puesto de trabajo.

Con toda la información desarrollada en los pasos anteriores (entradas, salidas, clientes, proveedores, requerimientos), se logró confeccionar el mapa del proceso de Gestión de Seguridad y Salud Laboral en la Sucursal Emprester Cienfuegos para lo cual se empleó la técnica SIPOC como se muestra en el **Anexo 15**. Además se realizó una ficha del proceso de GSST para presentar mayor información y de una forma más fácil quedándose de esta manera el proceso estudiado documentado. (Ver **Anexo 16**). Lo expresado anteriormente es un aporte novedoso para la sucursal derivado de la investigación desarrollada en la presente tesis de grado.

#### Paso 4: Análisis de la situación

La organización bajo estudio cuenta no cuenta con la descripción de las actividades fundamentales relacionadas con la Seguridad y Salud en el Trabajo (SST). Se representa su descripción a través de diagramas de flujos, quedando definida de forma precisa actividades, tareas u operaciones que se realizan.

Se procede a la descripción del proceso de gestión de riesgos laborales, siendo este de vital importancia, además de un grupo de actividades que forman parte de dicho sistema de gestión, como son:

- Investigación de accidentes e incidentes.
- Capacitación e instrucción en materia de seguridad y salud en trabajo.

A continuación se exponen elementos de las actividades antes mencionadas.

#### Proceso de Gestión de Riesgos Laborales.

Este proceso tiene como objetivo la identificación, evaluación y control de los Riesgos Laborales en todas las áreas y puestos de trabajo para mejorar las condiciones laborales de los trabajadores en su puesto de trabajo, así como reducir al máximo los riesgos laborales con el fin de disminuir los accidentes de trabajo y garantizar la labor preventiva en las organizaciones. En el **Anexo 17 y 18** se muestra la ficha del proceso y un procedimiento que permite visualizar una descripción de las actividades por las que está integrado dicho proceso.

#### Capacitación e instrucción en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo.

La formación del obrero constituye un medio fundamental para el logro de un comportamiento o conducta seguros en el lugar de trabajo y en general un cumplimiento satisfactorio de las funciones asignadas a cada miembro de la organización. Por esta razón es necesaria la capacitación de nuestros trabajadores en la materia. En el **Anexo 19**, se da una descripción de las actividades a realizar en materia de capacitación e instrucción y en el **Anexo 20 y Anexo 21** se muestra una representación del procedimiento a seguir utilizando como herramienta el Diagrama de Flujo para cada actividad.

#### Investigación de accidentes e incidentes.

El incumplimiento en el sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo ocasiona accidentes de trabajo o enfermedades profesionales.

Cuando ocurre un accidente se investiga, con el objetivo de determinar las causas que le dieron origen y tomar medidas para evitar hechos similares. El trabajo se realiza por un grupo previamente capacitado, y su composición se corresponde con las características del centro de trabajo.

La actividad de investigación de accidentes debe seguir los siguientes pasos:

- Recopilación de información.
- Descripción en detalle del accidente.
- Declaraciones del accidentado y los testigos.
- Confección del informe de la investigación.

En el **Anexo 22** se muestra la ficha del procedimiento y un diagrama de flujo permite visualizar una descripción de las actividades por las que está integrado dicho proceso.

En el **Anexo 23**, se hace a modo de resumen una breve descripción de las actividades del procedimiento a seguir para la investigación de accidentes.

Es válido destacar que las fichas los procedimientos descritos anteriormente ya existían en la sucursal solo se llevó a cabo en la presente tesis de grado un perfeccionamiento de estos, teniendo en cuenta los diagramas de flujo y lo dispuesto en el nuevo código del trabajo y su reglamento.

## **Etapa II: Evaluación del proceso**

Paso 5: Identificación de problemas.

### **Diagnóstico del proceso de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (GSST)**

En esta etapa se realiza un diagnóstico del proceso de GSST a través de la aplicación de herramientas analíticas que permiten identificar las principales dificultades de dicho proceso y analizar sus causas, estas son: Diagnóstico de SST a partir del Cuestionario elaborado por Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo (IEIT, 2006) y la Guía de Implantación de la NC 18001: 2005. Como resultado del diagnóstico se obtiene la evaluación del estado de la Gestión de la Seguridad y Salud en el trabajo en la Sucursal Emprestur Cienfuegos.

Se aplican los cuestionarios de diagnósticos que permiten evaluar el estado del proceso de Gestión de la Seguridad y Salud, al aplicar de manera indistinta los dos cuestionarios de análisis se logra objetividad en la identificación de fortalezas debilidades del proceso estudiado. Los resultados son mostrados a continuación.

### **Aplicación del Cuestionario Diagnóstico elaborado por el Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo (IEIT, 2006) en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo**

Como parte del diagnóstico se aplica el Cuestionario Diagnóstico elaborado por el Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo (IEIT, 2006), para evaluar la Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo en una empresa, el cual es mencionado en el capítulo anterior. El mismo ofrece la posibilidad de obtener una evaluación inicial cualitativa, con magnitudes numéricas asociadas a cada indicador y nivel de gestión, a partir de los criterios de evaluación que lo acompañan y por otro lado los enunciados de cada aspecto indican las posibles medidas a emprender para mejorar la actuación.

En el **Anexo 24** es mostrada la lista de criterios a chequear y la escala de evaluación que es establecida por este instituto.

De forma gráfica en la **Figura 3.1** se muestra la representación del por ciento de factores evaluados por cada magnitud numérica. Para mayor entendimiento se elabora una escala generalizadora que evalúa dichas magnitudes de mal (1), regular (2), bien (3) y muy bien (4).



**Figura 3.1. Resultado de cuestionario IEIT aplicado en la Sucursal Emprestur Cienfuegos.**

**Fuente: Elaboración Propia.**

Según lo mostrado por la figura el mayor por ciento de los aspectos contenidos en la lista de chequeo son evaluados de categoría “Muy Bien” y “Bien”, no obstante existen algunos evaluados en la categoría de “Regular” y “Mal”, que representan un 32% del total de los aspectos evaluados, estos son:

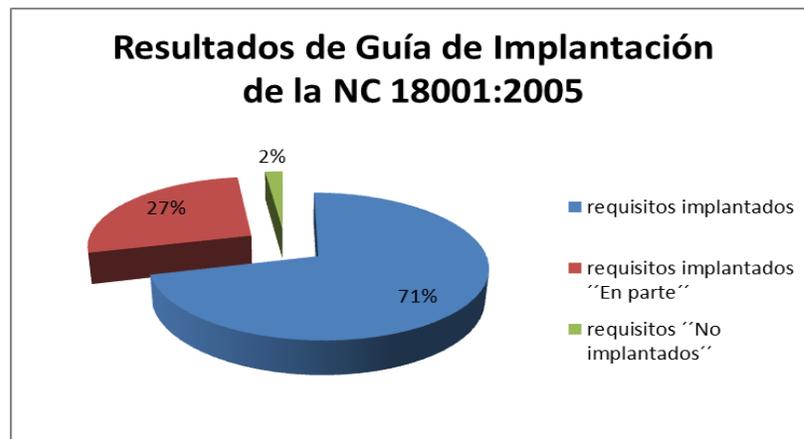
- No se realizan autoinspecciones.
- Los requisitos sobre SST no están considerados en la estimulación de los trabajadores.
- No se registran los casos de enfermedad profesional y no se analizan sus causas.
- No existe un control sobre los factores de riesgo eléctricos, mecánicos, químicos, ruido presentes en las áreas de trabajo.
- Aún no se consideran con exactitud los aspectos de SST en las nuevas inversiones.
- No existen los recursos ni el personal está entrenado para incendios, explosiones y catástrofes.

Teniendo en cuenta la escala establecida en la lista de chequeo mencionada anteriormente, la puntuación que se obtiene de la aplicación de este cuestionario es de 77 puntos representando el 64% del total de puntos a obtener. La puntuación alcanzada coloca a la

empresa en la evaluación de “Deficiente “en la Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo. Se reafirma la necesidad de establecer un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo que resulte eficaz para el control de los riesgos laborales, como contribución imprescindible en el éxito de la organización.

### Guía de implantación de la NC 18001: 2005

Luego de obtener los resultados del Cuestionario Diagnóstico, se aplica la Guía de Implantación de la NC 18001: 2005 se muestra en el **Anexo 25**, la cual recoge los requisitos fundamentales que debe cumplir un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo. Esta es respondida de conjunto con el grupo de expertos. En la **Figura 3.2** se muestra la representatividad en por ciento de cada criterio de evaluación.



**Figura 3.2. Representación de los criterios de evaluación en la Guía de implantación de la NC 18001: 2005. Fuente: Elaboración Propia.**

Según lo mostrado por la figura anterior, de los requisitos de la NC 18001: 2005, más de la mitad de estos están implantados en la Sucursal Emprestur Cienfuegos, los cuales representan 71%, no siendo así para los no implantados y los implantados en parte, que representan un 2% y un 27% respectivamente. Puede observarse que la mayor parte de los requisitos están implantados, pero existe un porcentaje que indica la presencia de deficiencias, lo que permite concluir que la organización presenta debilidades relativas al cumplimiento de requerimientos necesarios para la Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo.

El diagnóstico elaborado con respecto a los requisitos de la NC 18001: 2005 se muestra en el **Anexo 26** donde se exponen los requisitos no implantados e implantados en parte, constituyendo estos, las debilidades en la gestión preventiva de la seguridad y salud de la empresa.

Después de haber respondido la Guía se realiza una sesión de trabajo para en función de los resultados obtenidos elaborar una presentación que muestre el análisis de la situación existente.

Con el uso de los dos cuestionarios de los cuales se muestran sus resultados anteriormente, se procede a listar los puntos fuertes y débiles del proceso de gestión de seguridad y salud en el trabajo en la Sucursal Emprestur Cienfuegos, para lo cual se realiza una Lluvia de Ideas (Brainstorming) con el equipo de trabajo, resultando los siguientes:

**Puntos Fuertes:**

- Se encuentra elaborado el documento de la Política de SST.
- Contar con un personal competente y entrenado para trabajar bajo las prácticas de un sistema de gestión.
- Contar con una base legal y normalizativa amplia y detallada.
- Se encuentran elaborados los procedimientos para la identificación de los peligros, evaluación y control de riesgos.
- Están definidos los objetivos para cada nivel y función en correspondencia con la Política de SST.
- Está elaborado el programa de gestión de SST y se revisa sistemáticamente.
- Existen documentadas las funciones, responsabilidades y autoridad de cada uno de los niveles de la estructura de atención a la SST.
- Se encuentran identificadas las necesidades de formación en la organización.
- Las medidas de control y su seguimiento están planificadas.

**Puntos Débiles:**

- No están definidos los elementos de la matriz competencia para cada actividad en la organización.
- El procedimiento de servicios médicos establecido no cumple con los requisitos totalmente.
- No se cumple totalmente con la debida preparación y respuesta ante emergencia.
- No se encuentra documentado completamente el procedimiento de distribución, uso y control de los medios de protección personal.
- No existe un control sobre los factores de riesgo electricidad, mecánicos, químicos y ruido presentes en las áreas de trabajo.

- Aún no se consideran con exactitud los aspectos de SST en las nuevas inversiones.
- No se encuentran documentados completamente los procedimientos para darle seguimiento y medir regularmente el desempeño en SST.

Las debilidades detectadas anteriormente son presentadas a los especialistas en recursos humanos de la empresa, estas son validadas y se les aplica la técnica UTI para lograr una priorización. **Tabla 3.1.**

**Tabla 3.1. Aplicación de la técnica UTI. Fuente: Elaboración Propia.**

No	Variables	U	T	I	Total
1	No están definidos los elementos de la matriz competencia para cada actividad en la organización.	10	8	9	27
2	El procedimiento de servicios médicos establecido no cumple con los requisitos totalmente.	10	10	10	30
3	No se cumple totalmente con la debida preparación y respuesta ante emergencia.	3	10	3	16
4	No se encuentra documentado completamente el procedimiento de distribución, uso y control de los medios de protección personal.	10	10	10	30
5	No existe un control sobre los factores de riesgo electricidad, mecánicos, químicos y ruido presentes en las áreas de trabajo.	9	8	8	25
6	Aún no se consideran con exactitud los aspectos de SST en las nuevas inversiones.	3	6	9	18
7	No se encuentran documentados completamente los procedimientos para darle seguimiento y medir regularmente el desempeño en SST.	9	9	9	27

Como resultado de la aplicación de la herramienta antes expuesta se obtienen los factores de mayor prioridad con los cuales se debe trabajar de manera más urgente, los factores son los siguientes:

- El procedimiento de servicios médicos establecido no cumple con los requisitos totalmente.
- No se encuentra documentado completamente el procedimiento de distribución, uso y control de los medios de protección personal.
- No se encuentran documentados completamente los procedimientos para darle seguimiento y medir regularmente el desempeño en SST.

Paso 6: Levantamiento de soluciones.

En etapas anteriores se identifican debilidades del proceso de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo en la Sucursal Emprestur Cienfuegos lo cual se conlleva a dar propuestas de solución para la mejora del proceso. Un resumen de lo obtenido es mostrado en el **Anexo 27**.

### **Etapas III: Mejoramiento del proceso**

Paso 7: Elaboración del proyecto.

En este paso se propone un plan de mejora, empleando la técnica de las 5W (What, Who, Why, Where, When) y las 1H (How), el cual contiene las tres prioridades en correspondencia con la aplicación de la técnica UTI. Este plan de mejora se aprecia en el **Anexo 28**.

Paso 8: Implantación del cambio.

Durante el proceso de diagnóstico desarrollado en la etapa anterior, son detectadas algunas debilidades, sobre las cuales se trabaja en el transcurso de la actual investigación, a continuación se describen las actividades que comprenden dichas debilidades y los procedimientos respectivos a las mismas:

#### Atención a la salud de los trabajadores

Este procedimiento establece el control del estado de salud de los trabajadores, velando porque éstos se encuentren aptos para la tarea que realizan. Los medios o acciones fundamentales que se desarrollan en cuanto a esta temática son: chequeos pre-empleo, chequeos periódicos, chequeos estomatológicos, peritajes médicos, etc. En la Sucursal Emprestur Cienfuegos la actividad quedó descrita como se muestra en el **Anexo 29** y representada como muestra el

**Anexo 30.** Además se muestra el procedimiento “POCH-PI-008” relativo a los servicios médicos en el **Anexo 31**.

Planificación, adquisición, distribución, uso y control de Equipos de Protección Personal (EPP).

La protección personal, en el contexto de los diversos métodos de control para la prevención de accidentes y enfermedades profesionales, puede considerarse como una técnica que tiene por finalidad proteger al trabajador de un daño específico o de un riesgo que permanece como un peligro potencial, como consecuencia de la actividad laboral. En el **Anexo 32**, se realiza una descripción detallada de actividades a tener en cuenta para la planificación, adquisición, distribución, uso y control de Medios de Protección Personal (MPP) y en el **Anexo 33**, por medio de un Diagrama de Flujo se representan dichas actividades, en el **Anexo 34** se muestra el procedimiento “POCH-PI-009” de distribución, uso y control de los medios de protección personal.

Una vez realizado los diagramas de flujos para todas las actividades del proceso de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo se presentan estos al equipo de expertos para comprobar si realmente se corresponden con las actividades desarrolladas en las instalaciones y al mismo tiempo si cumplen con los requisitos establecidos para lograr el enfoque a procesos en la Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo. Para esto se decide realizar un método de expertos para comprobar la consistencia del criterio y la comunidad de preferencia entre estos. En el **Anexo 35** se explica cómo se realiza este método.

Para verificar si el juicio de los expertos es consistente o no, se utiliza el paquete estadístico SPSS versión 19.0, cuyos resultados se muestran en el **Anexo 36**. La significación asintótica (0.000) es menor que el nivel de confianza (0.05), además se utiliza la prueba de hipótesis  $\chi^2$ , en la cual se cumple la región crítica ( $\chi^2_{\text{Calculado}}=45,009 > \chi^2_{\text{Tabulado}} =14.10$ ). Por tanto se concluye que el juicio de los expertos es consistente, por tanto, se puede decir que todos los expertos concuerdan en que los Diagramas de Flujo elaborados poseen las características requeridas por los mismos.

Paso 9: Monitoreo de resultados.

En este aspecto se proponen un conjunto de indicadores por los cuales debe medirse el desempeño del proceso de Gestión de Seguridad y Salud, se tienen en cuenta las tres categorías dadas por Velásquez Zaldívar (2003), las cuales son:

- **Efectividad de la seguridad:** Medida en que el sistema de seguridad e higiene ocupacional cumple con los objetivos propuestos en el período evaluado, relacionados con la prevención de accidentes, enfermedades y el mejoramiento de las condiciones de trabajo.
- **Eficiencia de la seguridad:** Medida en que el sistema de seguridad e higiene ocupacional emplea los recursos asignados y estos se revierten en la reducción, eliminación de riesgos y mejoramiento de las condiciones de trabajo.
- **Eficacia de la seguridad:** Medida en que el sistema de seguridad e higiene ocupacional logra con su desempeño satisfacer las expectativas de sus clientes (trabajadores y organización).

Para establecer los indicadores por los cuales debe medirse el desempeño del proceso de Gestión de Seguridad y Salud en Trabajo, se consultan los propuestos por Velásquez Zaldívar (2003), Pérez Fernández (2006) y los emitidos por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social en el año 2008. Siguiendo los pasos mencionados con anterioridad se establece un número de expertos, que aparece en el Anexo 14, estos son sometidos a la aplicación de una lista (ver **Anexo 37**), con el objetivo de conocer en qué grado se ajustan los indicadores a las características del proceso, se tuvo en cuenta el criterio de puntuación dado por cada experto y con la ayuda del paquete de programa SPSS versión 19.0 se obtiene como resultado un rango promedio para cada indicador (ver **Anexo 38**). Para verificar si el juicio de los expertos es consistente o no, se utiliza la significación asintótica (0.000) el cual es menor que el nivel de confianza establecido en esta investigación (0.05), además se utiliza la prueba de hipótesis  $\chi^2$ , en la cual se cumple la región crítica ( $\chi^2_{\text{Calculado}}=232,263 > \chi^2_{\text{Tabulado}}=14.067$ ). Por tanto, se concluye que el juicio de los expertos es consistente.

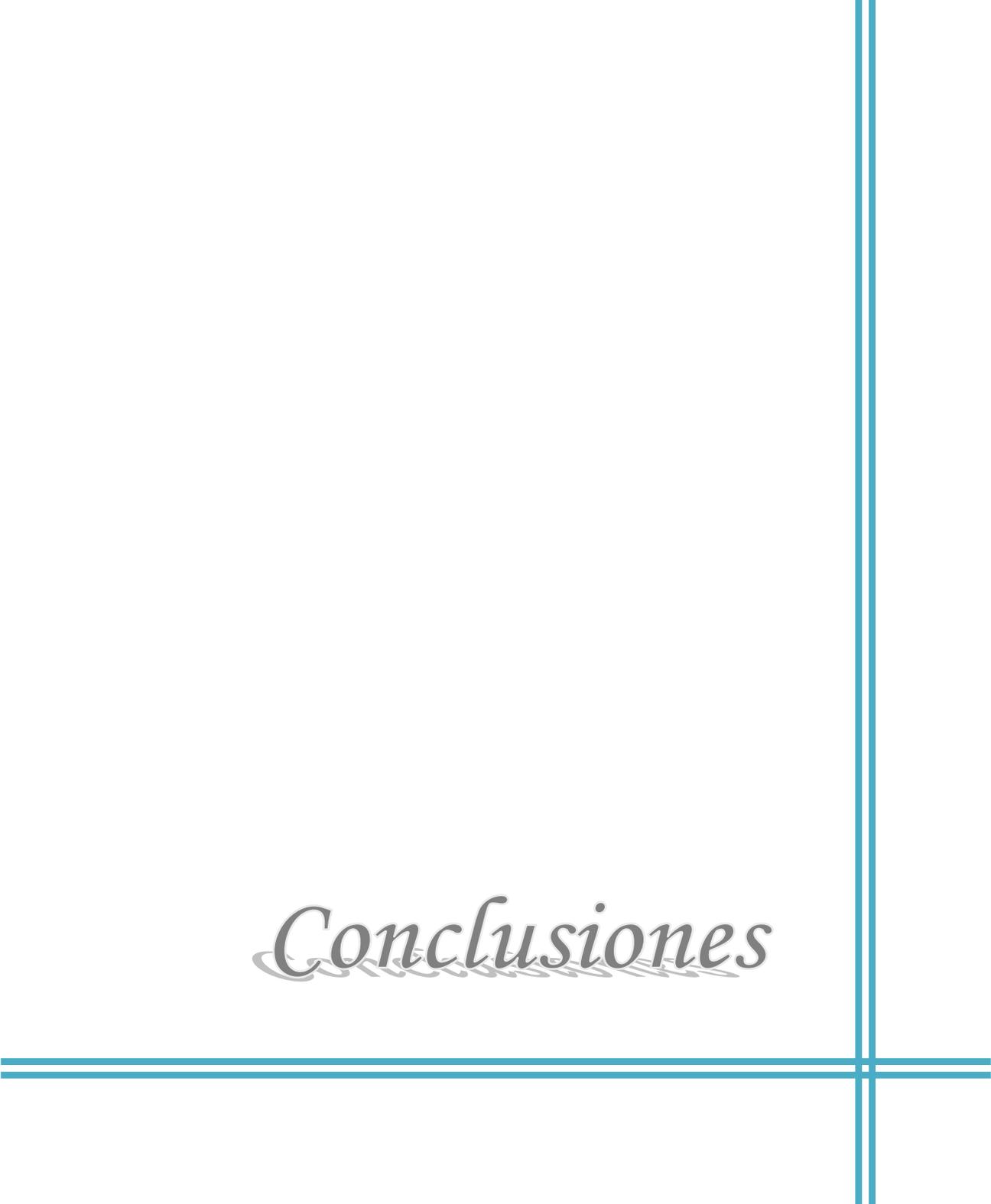
Una vez comprobado lo anterior se identifican los indicadores de mayor rango como apropiados para medir el desempeño de las acciones preventivas, mostrándose los mismos en el **Anexo 39**. Además del seguimiento de los indicadores de SST, en este paso se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Revisión por la dirección: debe ejecutarse semestralmente al menos hasta cerciorarse del funcionamiento eficaz del proceso, luego el plazo puede extenderse hasta un año; entre los aspectos a revisar se encuentran: política y cumplimiento de los objetivos de trabajo, inventario de riesgos y su evaluación, evaluación de los indicadores seleccionados anteriormente; los resultados de la revisión se encaminan hacia la toma de acciones para la mejora continua.

**Conclusiones parciales del capítulo III:**

- De la implementación de las tres (3) etapas del procedimiento para la mejora del proceso de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo en la Sucursal Emprestur Cienfuegos constituye un aporte práctico de esta tesis la documentación del proceso de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, validándose desde el punto de vista estadístico si las acciones diagramadas se corresponden con el accionar práctico en materia preventiva en la instalación.
- Se aplican herramientas de diagnóstico del proceso GSST, que permiten concluir la existencia de siete (7) debilidades, a las cuales se le da un orden de prioridad y se realiza un programa de mejora.
- Con la revisión de documentos, criterios de profesores del Departamento de Ingeniería Industrial y de conocedores del proceso objeto de estudio, así como la validación por medio de un método de experto, se proponen un conjunto de indicadores los cuales sirven de base para el control de las acciones relacionadas con la seguridad y salud en el trabajo.

# *Conclusiones*



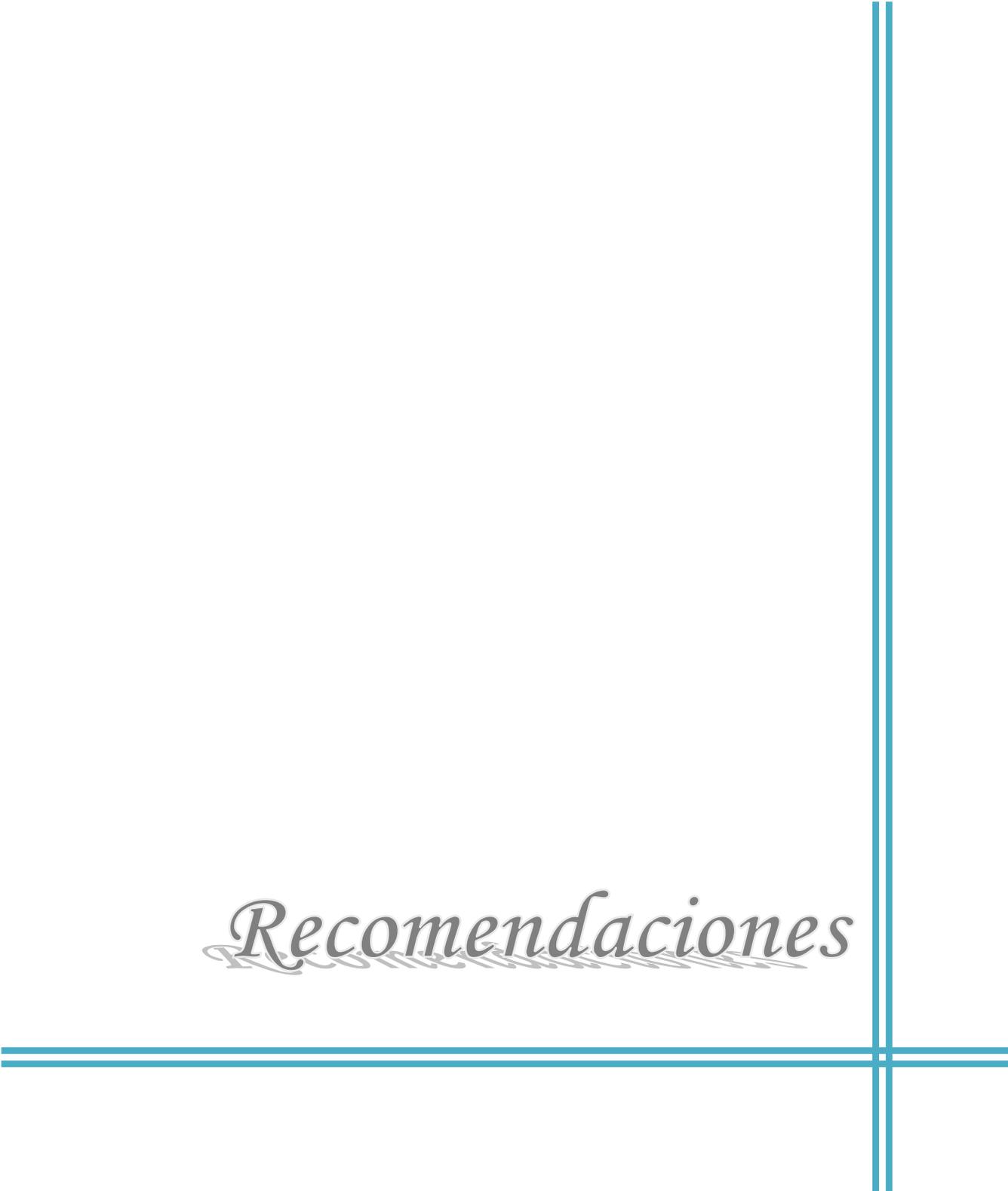
## **Conclusiones Generales**

En correspondencia con los objetivos trazados y como resultado de la investigación se arriba a las siguientes conclusiones:

1. El procedimiento diseñado por Covas, 2009 se centra en el tratamiento de la tecnología de diagnóstico, y el desarrollo de otros dos procedimientos basados en la gestión por Proceso y por Competencias que posibilitan desplegar acciones que permiten la mejora y la integración del SGCH en empresas cubanas.
2. En el diagnóstico aplicado se alcanza como resultado que todos los módulos están evaluados en el nivel medio y dos premisas están evaluadas de medio y tres en el nivel alto, resultados que inciden en la no existencia de la orientación estratégica del SGCH de la Sucursal, para un bajo nivel estratégico en la integración.
3. Se identificó la necesidad de desarrollar el enfoque de procesos en cuatro de los módulos que constituyen el Modelo de Gestión de Capital Humano (Seguridad y Salud en el Trabajo, Estimulación Moral y Material, Capacitación y Desarrollo y Autocontrol).
4. El procedimiento general propuesto para la mejora del proceso de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, es flexible a toda organización para el mejoramiento continuo de su gestión. El mismo facilita el proceso de ajuste de las acciones planificadas, que se proponen con enfoque preventivo y que se sustentan en datos registrados.
5. Con la aplicación de varias herramientas de diagnóstico se determinan las fortalezas y debilidades en el proceso de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo en la Sucursal Emprestur Cienfuegos, identificándose un conjunto de 7 debilidades, las cuales fueron priorizadas. Resultando identificadas aquellas con mayor prioridad de atención para alcanzar la mejora del proceso que se analiza.
6. Se elabora la documentación del proceso de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo centrada en elaboración de mapas, diagramas de flujo, fichas de procesos y de procedimientos, además del establecimiento de indicadores que propician medir el desempeño del proceso estudiado. Todo lo cual constituye un aporte práctico debido a que la Sucursal pretende certificar su sistema de GSST y de GCH a lo cual contribuye la presente investigación.
7. Con la revisión de documentos, criterio de profesores del Departamento de Ingeniería Industrial y del equipo de trabajo, se establece un plan de mejora para las principales

debilidades detectadas y un grupo de indicadores que sirven de base para el control de las acciones relacionadas con la seguridad y salud de los trabajadores.

# *Recomendaciones*



## **Recomendaciones**

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la investigación se plantean las siguientes recomendaciones:

- Tomar en cuenta la aplicación del procedimiento implementado en esta investigación y los procedimientos específicos, como base organizativa y herramental para contribuir a la implantación de las normas NC 18001 y el cumplimiento de la Resolución 39/2007 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, sobre la Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo, en el sistema empresarial cubano.
- Tomar la presente investigación como referencia de estudio en la disciplina de Estudio de Ingeniería del Factor Humano de la carrera Ingeniería Industrial en las asignaturas relacionadas con la temática desarrollada.

# *Bibliografía*



## **Bibliografía**

- Alhama, Rafael (2004) *"Capital Humano. Concepto e Instrumentación"*. Available at: <http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/pensamiento>. 16 de abril del 2009
- Alhama, R., (2006). *"Nuevas Formas Organizativas. La Gestión de Recursos Humanos entre los valores del tener y del ser"*. COMPLEXUS. Revista sobre complejidad, ciencia y estética. Edición Corporación SINTESYS
- Álvarez, M.C., (2010). *"Diagnóstico del sistema de Gestión de Recursos Humanos en la Escuela de Hotelería y Turismo "Perla del Sur"*. Tesis de Maestría. Universidad de Matanzas.
- Anon. s.f. «*"Actuales Problemas De Recursos Humanos"*: RelatedDocuments». Recuperado Mayo 23, 2014a (file:///C:/Users/IZZIS/Desktop/tesis mia/Isis/Actuales Problemas de Recursos Humanos/Related Documents.htm).
- Beer, (1998). *"Estrategias para la Gestión de Recursos Humanos"*. Available at: Disponible en: [www.wilkilearning.com/.la/11647-4](http://www.wilkilearning.com/.la/11647-4).
- Beltrán Sanz, J., (2001). *"Guía para una gestión basada en procesos"*. Instituto Andaluz de Tecnología.
- Benavides, L., (2003). *"Gestión por procesos"*. Available at: <http://www.calidadlatina.com>. [Consultada: 5 diciembre del 2011].
- Besseyre des Horts, Charles-Henri. *"Gestión Estratégica de los Recursos Humanos"*. Madrid: Ed. Deusto, 1990.
- Bustelo, C. y Amarilla, R. (2001) *"Gestión del conocimiento y gestión de la información"*. Available at: [http://www.intercontact.com.ar/comunidad/archivos/Gestion\\_del\\_Conocimiento-BusteloRuesta-AmarillaIglesias.pdf](http://www.intercontact.com.ar/comunidad/archivos/Gestion_del_Conocimiento-BusteloRuesta-AmarillaIglesias.pdf). 26 de junio del 2008.
- Bustillo, C. (1994) *"La GRH y la motivación del personal"*. Revista Capital Humano # 73 España.
- Cantú, Humberto (2001) *"Desarrollo de una Cultura de Calidad"*. Mc. Graw-Hill Interamericana Editores S.A. Segunda Edición. México
- Cáravez Y.S. (2006) *"Modelo para la mejora de procesos en un Circuito Turístico"*. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Cienfuegos.

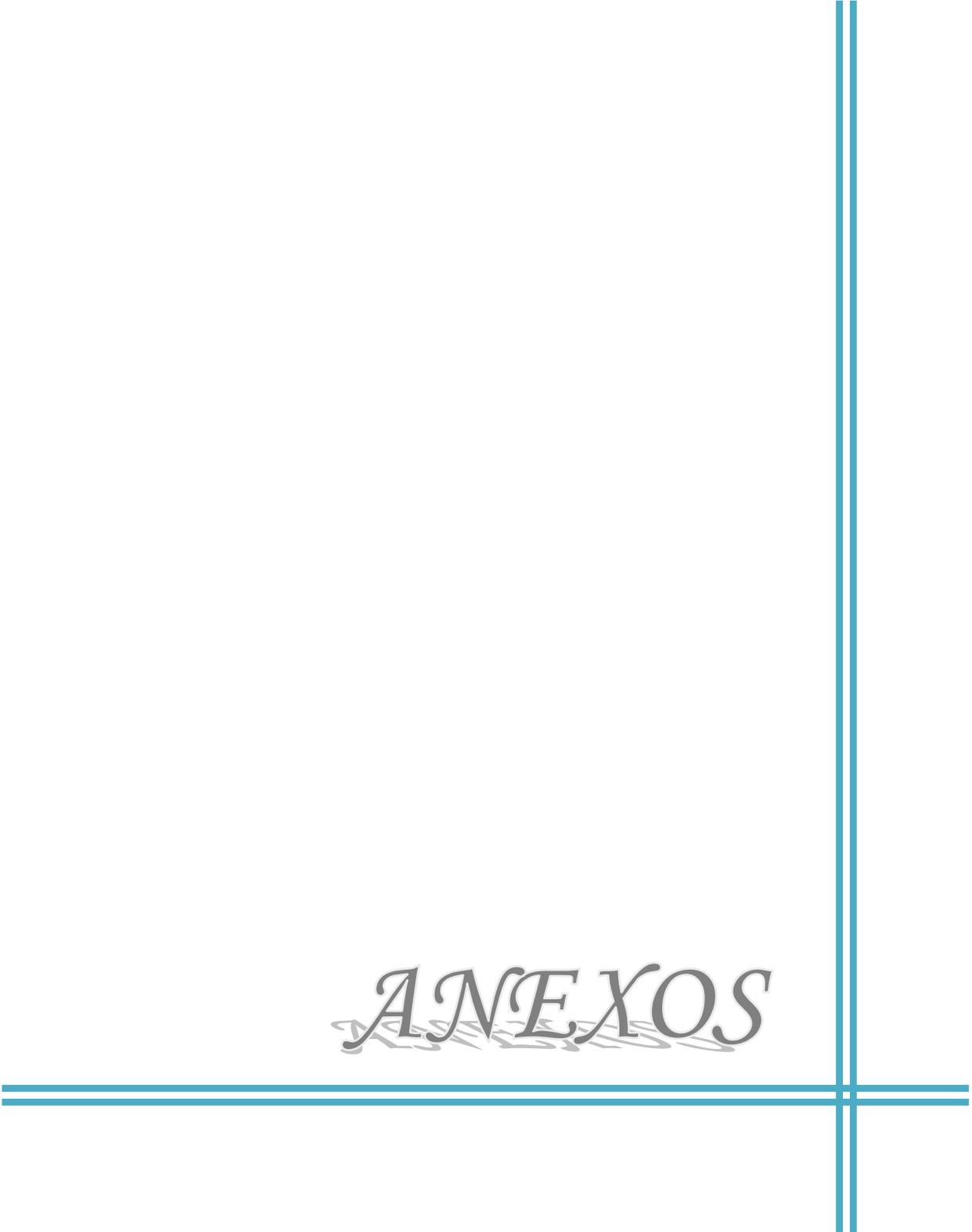
- Cartaya, A. (2009). *"Capital Humano. Hacia un sistema de gestión en la empresa cubana"*. Editora Política.
- Chiavenato, I., (1990). *"Manual de entrenamiento. Administración de Recursos Humanos"*. Ed. Mc.' GraW Hill. Available at: [uson.mx/digital/tesis/docs/8606/Referencia.pdf](http://uson.mx/digital/tesis/docs/8606/Referencia.pdf). [Consultado 9 de enero de 2012]. Costa, J].
- Costa, J., (2001). *"Organización por proceso Masson"*. Barcelona.
- Covas Varela, D. (2009). *"Diseño de un procedimiento para implantar el Modelo de Gestión Integrada de Capital Humano en empresas seleccionadas de la provincia de Cienfuegos"*. Tesis de Grado, Universidad de Cienfuegos.
- Cuesta, Armando (2005) *"Tecnología de la gestión de los recursos humanos"*. Ed. Academia. Ciudad de La Habana. p. 17.
- Curbelo, D., Álvarez, R. & Torres, (2008). *"Identificación y diagnóstico del proceso de Gestión de recursos humanos"*. Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez".
- Dao, Alberto y et. al. (2000) *"El conocimiento y las competencias en las organizaciones del Siglo XXI"*. Caracas. Universidad Metropolitana. p. 175. Available at: [http://www.bvs.sld.cu/revistas/hie/vol43\\_2\\_05/hie07205.htm](http://www.bvs.sld.cu/revistas/hie/vol43_2_05/hie07205.htm) - 33k. 16 de abril del 2014.
- Davis Llanes, I. (2014). *"Mejoras al Sistema de Gestión del Capital Humano del Hotel Pasacaballos"*. Tesis de Grado, Universidad de Cienfuegos.
- DE AVILA NICOLAU, G. (2014). *"Diagnóstico del Sistema de Gestión integrado de Capital Humano en la EMPRESA sucursal EMPRESTUR CIENFUEGOS"*. Tesis de Grado, Universidad de Cienfuegos.
- Delgado, Domingo (2000) *"Modelos de Gestión por Competencias"*. Fundación Iberoamericana del conocimiento. p. 4. Available at: <http://www.gestiondelconocimiento.com/pdf-art-gc/00240dode1.pdf>. 12 de junio del 2013.
- Fleitas, Sonia T. (2002) *"Enfoque de procesos en la gestión de los recursos humanos"*. Revista de Ingeniería Industrial. Vol. XXIII, No. 2. Edic. Web, CUJAE, Ciudad de La Habana.

- Federación Empresarial Hotelera Gastronómica, & CONSEJO FEDERAL. (2005). " *Manual de seguridad e higiene en hotelería y gastronomía*".
- García Vilchez, E. J. (2004). " *Sistemas de gestión integrados*".
- Góngora Rodríguez, Ana Delia, Nápoles Villa, Ana Victoria, & Velázquez Zaldívar, Reynaldo. (2009, Septiembre). " *Significación del Sistema de Gestión Integrada de la Seguridad y Salud en el Trabajo con enfoque de proceso. Necesidad en la Gestión Empresarial*". Recuperado a partir de <http://www.eumed.net/ce/2009a/>.
- González González, A. (2006). " *Enfoque para el diseño del Sistema de Gestión Integrado*". Facultad de Ingeniería Industrial, La Habana, Cuba, ISPJAE.
- Harrington, J. (1993). " *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa*". Colombia: Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández, Frank E. S. (2006) " *Conocimiento Organizacional: la gestión de los recursos y el capital humano*". Vol. 14. Acimed. pp. 2-22. Available at: [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14\\_1\\_06/aci03106.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_1_06/aci03106.htm). 5 de marzo del 2014.
- Herrick. (2000). " *Higiene Industrial. En Enciclopedia de Seguridad y Salud en el Trabajo*". España: Ministerio del Trabajo y Asuntos Sociales.
- Lazcano Herrera, Carlos. (2002). " *Capital Humano, en busca de un contexto*". Recuperado a partir de <http://www.cugio@infomed.sld.cu>.
- MAPFRE, F. (1996). " *Manual de Higiene Industrial*". Madrid, España: Editorial MAPFRE.
- Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. (2007). " *Resolución 39 Bases (nuevas) Generales de la Seguridad y Salud en el Trabajo*". IN MTSS(Ed).Cuba.
- Morales Cartaya, Alfredo. (2009). " *Capital Humano, hacia un sistema de gestión en la empresa cubana*". La Habana: Editora Política.
- Morua Chevesich, H, & Granda Ibarra, A. (1977). " *Manual de Seguridad e Higiene del Trabajo*". La Habana: Editorial ORBE.

- Oficina Nacional de Normalización. (s.d.). *"Norma Cubana (NC) 18000:2005 Seguridad y Salud en el Trabajo — Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo— Vocabulario"*.
- Oficina Nacional de Normalización. (2007). *"Norma Cubana (NC) 3000:2007 Procedimientos prácticos para la identificación, evaluación y control de factores de riesgos en el trabajo"*.
- Oficina Nacional de Normalización. (2005). *"Norma Cubana (NC) 18001:2005 Seguridad y Salud en el Trabajo — Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo— Requisitos"*.
- Oficina Nacional de Normalización. (2007). *"NC 3001:2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Requisitos"*.
- OHSAS. (2008). *"OHSAS 18002: 2008. Sistemas de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo-Directrices para la implementación de la OHSAS 18001: 2007"*. AENOR Ediciones. Recuperado a partir de España.
- Organización Internacional del Trabajo. (2011). *"Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo: Una herramienta para la mejora continua"*. Turín, Italia.
- OSHAS 18002:2008. (2008). *"Seguridad y Salud en el Trabajo—Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo— Directrices para la implantación de la Norma NC 18002"*.
- Parra, Manuel. (2003). *"Eje para la acción sindical Conceptos básicos en salud laboral (Primera.)"*. Santiago de Chile: Organización Internacional del Trabajo.
- Pérez Fernández, Damayse Ramona. (2006). *"Procedimiento para la Gestión de Seguridad y Salud"*. Monografías.com. Recuperado a partir de <http://www.monografias.com/trabajos28/procedimiento-gestion-seguridad-salud/procedimiento-gestion-seguridad-salud.shtml#ixzz2JPSJMID3>.
- Pérez González, A, & Toledo Hernández. (2003). Monografía: *"Gestión de Seguridad e Higiene Ocupacional"*. Recuperado a partir de Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad Central de las Villas.

- Pérez Hernández, Claudia Martha. (2010). *"Aplicación de un procedimiento para la mejora del Proceso de Gestión de Seguridad y Salud del Trabajo en el Hotel Jagua, Cienfuegos"*. Ingeniería Industrial, Cienfuegos.
- Pérez Jorge, Juan José. (2011). *"Mejora de del Proceso de Gestión de Seguridad y salud en el Trabajo en la Sucursal CIMEX Cienfuegos"*. Ingeniería Industrial, Cienfuegos.
- Pizarro, N. (2008). *"Desafíos en seguridad y salud ocupacional"*. Recuperado a partir de Chile, VIII Taller de Seguridad y Salud Ocupacional.
- Portuondo, J. (2005). *"Curso de Seguridad, Salud y Medio Ambiente de Trabajo. Riesgos por sectores productivos en la economía"*. La Habana.
- Prieto Fernández, S. (2001). *"Curso básico de seguridad y salud en el trabajo"*. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Recuperado a partir de La Habana.
- Raso, A. (2000). *"Gestión de Proceso"*.
- Redondo Escalante, P. (2004). *"Salud ambiental y ocupacional"*. Recuperado a partir de Universidad de Costa Rica.
- TorresÁlvarez, O. (2003). *"La Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo en el marco de la Gestión de los Recursos Humanos en la empresa"*. La Habana: Ministerio del Trabajo y Seguridad Social.
- Veitía Batista Dayana. (2013). *"Implementación de un procedimiento para la mejora del proceso de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo en el Hotel Rancho Luna-Faro Luna de la provincia de Cienfuegos"*.
- Velásquez Zaldívar, R. (1998). *"La Seguridad e Higiene del Trabajo en el marco de una Gestión de Recursos Humanos Competitiva"*. Ponencia presentada en el evento Gestión de Recursos Humanos`98 .Ciudad de la Habana.
- Vidal Martínez, Miguel Ángel. (2011). *"Mejora del Proceso de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo en la Sucursal Almacenes Universales S.A de Cienfuegos"*. Ingeniería Industrial, Cienfuegos".
- Villa Glez del Pino, Eulalia M, & Pons Murguía, Ramón Ángel. (2006). *"Gestión por Procesos"*. Monografía. Cienfuegos: Universidad de Cienfuegos.

# *ANEXOS*



Anexos

**Anexo1.Tabla sobre los modelos de GRH.**

No	Nombre	Breve descripción	Partes que lo componen	Consideraciones	Limitacion e
1	Beer (1982)	Presenta a la dirección estratégica de la organización y la filosofía gerencial como rectoras de la GRH. Otorga un peso decisivo a la política de influencia de los empleados y al papel que desempeñan los	Influencia de los empleados, sistema de trabajo, Sistema de recompensa, flujo de RH.	Aporta una metódica para interpretar las interacciones entre los elementos componentes del sistema, GRH.	Aunque hace referencias al sistema de trabajo, no evidencia las interrelaciones de los subprocesos en el mismo
2	Besseyre (1989)	Plantea un modelo de gestión estratégica de los RH, muestra un procedimiento general donde la función de RH es la que asegura la gestión de las competencias de la empresa, al desarrollar prácticas para adquirirlas, estimularlas y desarrollarlas.	Misión, cultura y proyecto de empresa, diagnóstico externo, análisis del entorno, diagnóstico interno, análisis de los factores, auditoría de las prácticas de GRH, formulación de los objetivos, identificación de las opciones estratégicas, gestión provisional de la GRH, elección de las estrategias, elaboración y ejecución de los planes de acción,	Es de utilidad al diagnóstico de la organización, tanto externo como al interno, mediante las auditorías de GRH, establece los objetivos que den lugar a las estrategias de adquisición, estimulación y desarrollo de RH.	No evidencia el enfoque por subprocesos, ni el uso de la idoneidad.
3	Werthery Davis (1991)	Expresa que la administración de personal constituye un sistema de muchas actividades interdependientes, donde prácticamente todas las actividades influyen en una u	Fundamento y desafío, planeación y selección, desarrollo y evaluación, compensación y protección, relaciones interpersonales y con el sindicato, auditoría y perspectiva global.	Posee carácter funcional, el entorno es la base para establecer el sistema, auditoría como elemento de retroalimentación y de continuidad en la operación de la GRH.	Marcado carácter funcional, falta mayor enfoque en las interrelaciones y tratamiento de algunos subprocesos y no hay

4	Sikula (1991)	Está compuesto por 8 subsistemas interrelacionados.	Integración y evaluación que incluye el proceso de selección y reclutamiento, Investigación de personal, planeamiento de los RH, entrenamiento y desarrollo, contrato colectivo de relaciones laborales, compensación y administración de sueldos y salarios, salud y seguridad,	La interrelación entre los 8 subprocesos seda en forma ordenada. Trabaja las actividades claves de la GRH	No se centra en las competencias, no ubica al proceso de trabajo, ni al flujo de GRH
5	Harper Lynch (1992)	Expone un modelo con enfoque descriptivo en el que detalla el contenido y desarrollo de cada uno de los elementos que lo integran y dejan implícita la necesidad de una secuencia de acciones que ubica la GRH en una posición estratégica para la	Recursos Humanos, organizaciones, previsión de necesidades, optimización de los RH, seguimiento, otros subprocesos.	Establece varias actividades relacionadas con la GRH, le incorpora la informatización y lo relaciona con el plan estratégico con la previsión de necesidades hasta llegar a la optimización y el seguimiento.	Considera los subprocesos, no evidencia interrelaciones, ni se centra en competencias, no se ubica en el sistema de trabajo y por su gran
6	Chiavenato (1993)	Ofrece una secuencia para la aplicación de los subsistemas claves de la administración de recursos humanos, que según él, son los siguientes: provisión, precisión de los cargos, mantenimiento y control	Subsistema de control, de provisión, de aplicación, de mantenimiento y de desarrollo de RH.	Orientado al flujo de RH.	No evidencia las interrelaciones aunque las plantea, el sistema de trabajo se ubica sólo en un proceso, no explica el uso de competencias, no

7	Gratton (1993)	Modelo de Gestión del talento humano llamado modelo del proceso humano que considera los impulsores a largo y corto plazo v inculcando las capacidades	Objetivos empresariales hace análisis de las brechas y tiene en cuenta el rendimiento o la estrategia humana a corto plazo.	Orientado a las estrategias de capital humano	No enfocados los subprocesos, ni los interrelaciona no considera el flujo de GCH
8	Bustillo (1994)	Otorga al puesto de trabajo y a su ocupante el centro de las acciones de GRH, destacando como clave la preparación y el desarrollo, el otorgamiento de	Estrategia, estructura, puesto y ocupante, reclutamiento y selección evaluación del potencial, evaluación y clasificación, evaluación del desempeño y del rendimiento, motivación de la	Integrador (percibe interrelaciones entre diferentes elementos), sistémico porque forma parte de un sistema y en él se relacionan las diferentes actividades.	No otorga el mismo grado de importancia a las actividades claves de la GRH
9	CIDEC (1994)	Parte, de que las políticas y objetivos de la GRH, están determinadas por la filosofía de la empresa y su plan estratégico, concibe como eje central la comunicación a la que la ubica como factor	Plan estratégico, cultura de la empresa, política y objetivos de GRH, planificación, organización, selección, formación, evaluación, retribución, relaciones laborales, información y control, desarrollo y resultado.	Propicia el desarrollo y el crecimiento de los RH medio para obtener la productividad y los objetivos deseados	Modelo funcional, aunque centra la comunicación no evidencia un flujo en la GRH
10	Robbinsy DeCenzo (1994)	Tiene en cuenta la planeación, reclutamiento, selección, orientación, capacitación, evaluación del desempeño, desarrollo de carrera y las relaciones de la administración con la	Propone una cadena de influencias entre cada actividad clave y la siguiente, con el fin de lograr empleados competentes con alto nivel de desempeño.	Los subproceso que considera están vinculados con la competencia del personal y en interrelación con el entorno.	Esta manera de analizar el problema se dirige solo en un sentido sin tener en cuenta las relaciones inversas entre estas actividades.
11	Puchol (1994) y Puchol, et al., 2007	En su primera edición, plantea la existencia de 6 funciones en el desempeño de la GRH, le agrega y precisa otras funciones en el 2007.	En 1994 pone en la función de empleo a las actividades de provisión y selección de personal. En el 2007 pone como funciones de la GRH: el empleo, la administración de personal, la compensación, la dirección y desarrollo de las RRHH, las	Declara la existencia de funciones para la GRH.	Aunque se refiere a varias actividades de la GRH, no considera algunas.

12	Chiavenato (1995)	Se basa en seis procesos del talento humano que se relacionan con las actividades de admisión, aplicación, compensación, desarrollo y monitoreo de las personas, evidenciando su relación.	Plantea que la gestión del talento humano lo componen el reclutamiento y las elección, el diseño de cargos y la evaluación del desempeño, la remuneración y los beneficios y servicios, del entrenamiento, los programas de cambio y la comunicación, de la	La gestión del talento humano sigue un camino asociado a la admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo de personas.	No evidencia las interrelaciones aunque las plantea, el sistema de trabajo se ubica sólo en un proceso, no explicita el uso de competencias. No sigue una obligatoria
13	Cuesta (1996)	Es un modelo basado en el diseño de Beer sobre la GCH, partiendo de los grupos de interés y factores de situación incorporando	Grupos de interés, políticos de RH, consecuencias a largo plazo, factores de situación y auditorías.	Incorpora la auditoría al modelo.	No evidencia la interrelación de todos los subprocesos de la GRH interrelacionados
14	Quintanilla (1996)	Se ubica en el entorno y la filosofía empresarial en la concepción de los miembros de la organización que establecen la política de personal.	La política de personal relaciona a su integración y socialización, mantenimiento y desarrollo, dirección y control y la estrategia psicosocial.	Establece que la política de personal debe encaminarse al enriquecimiento del trabajo, humanización del trabajo y otros elementos.	No se refiere al enfoque de GRH, trabaja la política de personal sin evidenciar las interrelaciones.
15	Palenzuela (1999)	Presenta un modelo donde se observan las relaciones entre el plan estratégico de la organización y el entorno (factores situacionales) con los subsistemas de GRH y	Plan estratégico, factores situacionales, políticas de RH, subsistema de RH, resultados, auditoría.	Es un sistema de retroalimentación que beneficia la actualidad del sistema y su control.	Aunque hace énfasis en las interrelaciones de los subprocesos, no los evidencia.
16	Rodríguez, (2000)	Plantea la necesidad de la formación incorporando el enfoque a proceso y un procedimiento que vincule este con las herramientas de la Ingeniería Industrial.	Evaluación de la implantación, implantación, soluciones de cada proceso, análisis, revisión y aprobación, proyección de soluciones encada proceso, decisiones estratégicas para la solución de cada proceso, valoración de problemas en cada proceso, determinación de	Aporta una tecnología para la formación con enfoque a procesos, herramientas de Ingeniería Industrial.	Centrado en la formación como actividad clave, con el uso del enfoque a procesos pero no referidos a la GRH

17	Arrón (2000)	Parte de la relación de la valoración de la necesidad del análisis del sistema de trabajo para luego hacer este y diseñarlo valorando los cambios	Valoración de la necesidad de análisis del sistema de trabajo, análisis del sistema de trabajo, diseño del sistema de trabajo, valoración del cambio	Se vincula a los estudios de sistemas de trabajo vinculado a tecnologías novedosas para la obtención de soluciones y valoración de los centros.	Se refiere a la organización del trabajo sin evidenciar su interrelación con otros subprocesos.
18	Public Sector Standards in HRM, (2004)	Emitida por la Office of the Public Sector Standards Commissioner (OPSSC), de Australia.	Establece los requisitos de actuación para gestionar los recursos humanos	Contiene aspectos generales sobre la forma de realizar la GRH	No se basa en actividades claves interrelacionadas.
19	Fleitas (2003)	Describe el flujo del RH desde el plan hasta la realización de auditorías y la retroalimentación y el control.	El RH identificado, caracterizado, descrito, valorado, inventariado, potenciado, seleccionado, colocado, formado, evaluado y	Enfocado al flujo del RH, establece interrelaciones del proceso de GCH.	La base del modelo son las interrelaciones, abarca el flujo sin evidenciar cómo será
20	Chiavenato (2003)	Define el subsistema de formación de las personas considerando el entrenamiento y desarrollo, monitoreo y en general todo lo relacionado con	Gestión del talento humano, adquisición, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo de personas	Se refiere al talento humano y el enfoque hacia las personas.	Chiavenato usa una denominación particular para las actividades de la GRH
21	Zarragotia (2003)	Se basa en un modelo que evidencia el flujo del recurso humano	Se centra en las competencias y comprende desde que el hombre se selecciona	Aporta las actividades claves para la gestión por competencias.	No evidencia las interrelaciones entre los subprocesos
22	Cuesta (2005) GRH-DPC	Plantea el modelo de gestión de RHDPC, donde ya las competencias laborales entran a jugar un rol fundamental en la gestión	Factores de base, dirección estratégica, competencias laborales, subsistemas y políticas de RH, resultados, auditorías, consecuencias	Es un modelo que sirve para el diagnóstico y la planeación; en combinación con las competencias y los subprocesos de la GRH.	Su interpretación requiere de un conocimiento profundo del tema.

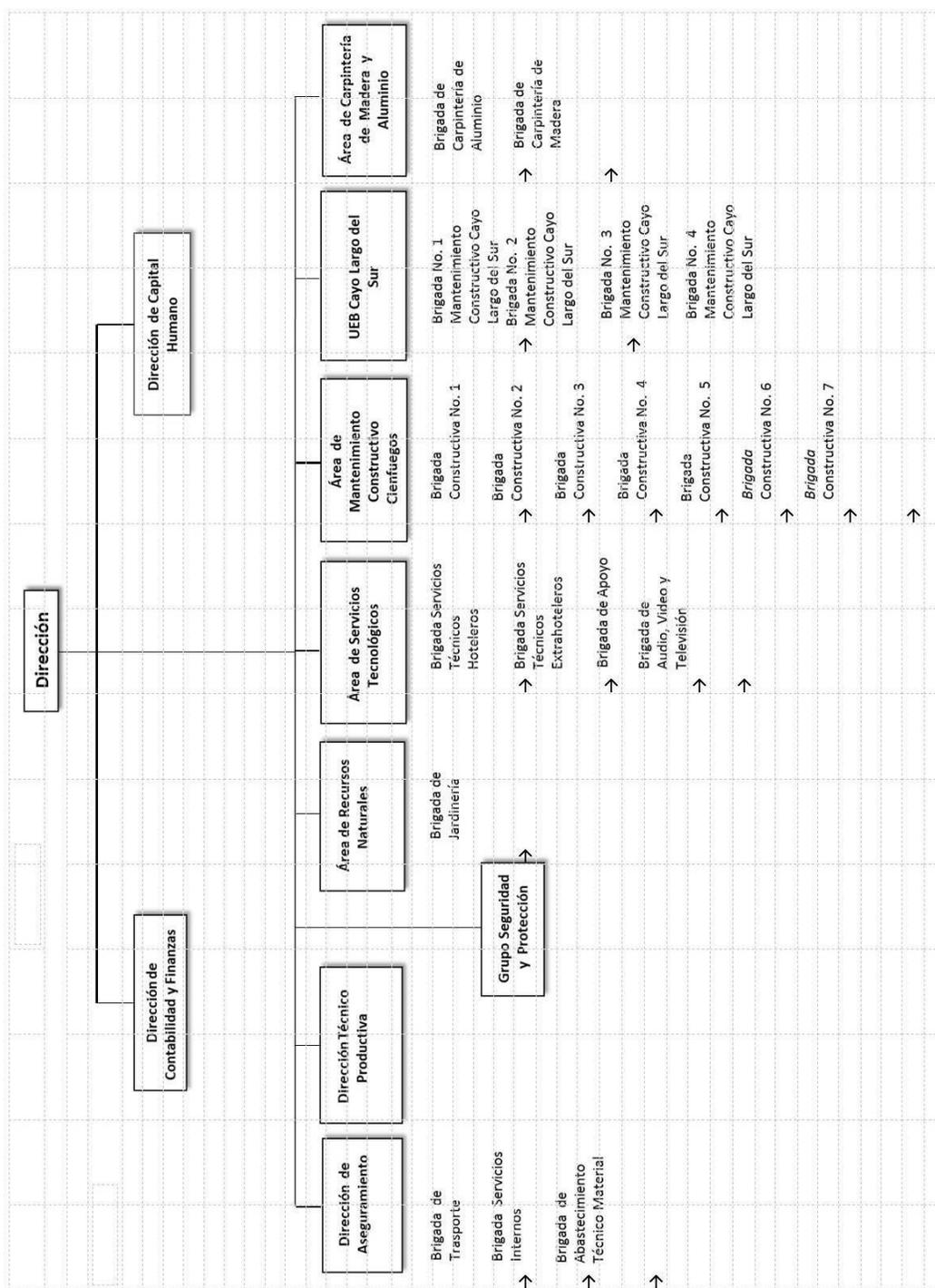
23	Dome- néch (2005) Norma Auren de Valencia	Está formada por las normas : GRH27001-4.EX:2003 "Reglas generales, guía para la implantación, vocabulario y de auditoría de sistemas de Gestión de Recursos Humanos"	Contiene políticas, estructura y responsabilidades, planificación, implementación, control de las acciones, evaluación del sistema y mejora continua.	Desarrolla una familia de normas que van desde las reglas generales hasta la auditoría para la GRH	No se estructura teniendo en cuenta los subprocesos de la GRH, establece de forma general los pasos para implantar el sistema.
24	Resolu- ción No.752: 2005	Emitida en Chile, para unidades de salud gestionadas en red	Contiene el objetivo, la unidad encargada, las funciones, la política de gestión y desarrollo, el plan anual, la dotación, la evaluación	Contiene aspectos generales sobre la GRH para estas unidades de salud en red, específicas de Chile	No se desarrollan los subprocesos de la GRH, no evidencia las interrelaciones de las actividades

25	Sotolon- go (2005)	Se refiere a procedimientos para realizar la auditoría en instalaciones turísticas.	Se refiere a la parte del control relacionado con la GRH	Aporta indicadores para el control de la GRH desde la auditoría de las instalaciones.	Es anterior a la NC3000:2007 y es sólo para la auditoría de la GRH
26	Fernán- dez, (2006)	Modelo de GRH por competencias en el sector portuario	Mezcla el análisis estratégico, los elementos básicos y los sistemas de gestión.	El análisis estratégico determina a sus componentes básicos y estos al sistema de gestión.	No se evidencian las interrelaciones entre sus componentes
27	Morales (2006)	Expone un modelo que coloca a las competencias laborales como eje fundamental en las relaciones de la organización, compuesto por 9 subsistemas.	Competencias laborales, autocontrol, comunicación institucional, selección e integración, capacitación y desarrollo, estimulación moral y material, evaluación del desempeño, organización del trabajo, seguridad y salud en el	Ha sido tomado como base para la elaboración de las normas cubanas de sistema de gestión Integrado de capital humano.	El enfoque por competencias tiene falta de evidencia de la interrelación entre los subsistemas y no explica cómo deben implementarse los requisitos

28	Ramos (2006)	Se refiere al proceso de formación trabajando las tecnologías asociadas al mismo	Consiste en un modelo para la capacitación en el CIMEX	El uso de la capacitación y el desarrollo establece pasos y tecnologías a usar	Aunque puede usarse tiene especificidades para el CIMEX
29	Alles (2006)	Establece su modelo de gestión integral de competencias ubicando en el centro la dirección estratégica de recursos humanos, en su relación con otros subprocesos.	Compuesto por el análisis y descripción de los puestos, atracción, selección e incorporación, desarrollo y planes de sucesión, capacitación y entrenamiento,	Agrupar a la dirección estratégica de RH	Aunque evidencia interrelaciones centrado por las competencias, se basa en el flujo de los RH pero no se centra en el
30	NC 3000: 2007	Modelo centrado en las competencias laborales con 9 Subprocesos asociados	Modelo centrado en las competencias laborales con 9 Subprocesos asociados	Es el modelo referente para el mundo empresarial cubano sobre la GCH	El enfoque por competencias, tiene falta de evidencia de la interrelación entre los subsistemas y no explica cómo deben implementarse los
31	Decreto 281:2007	Contiene los elementos fundamentales del perfeccionamiento	Describe la Gestión de los Recursos Humanos desde los módulos	Desarrolla la organización del trabajo y la idoneidad demostrada	No establece la forma de aplicar los elementos componentes. No
32	Soltura (2008)	Lo componen las competencias a nivel de la organización, las de proceso y las laborales, en su interrelación e importancia.	Trabaja el orden y la interrelación de las competencias en las empresas y la asocia a los procesos de la GRH.	Centra el enfoque de dirección hacia las competencias	Se limita su uso al no estar diseñadas las competencias de la organización y las de proceso
33	García y Basnuevo(2008)	Establecen un procedimiento para la organización del trabajo basado en el método general para resolver problemas	El procedimiento consta de pasos que van desde la definición del problema hasta la implantación y la mejora	Se usa principalmente para los estudios del trabajo	Aunque puede ser adecuado, para el sector de la salud requiere de

34	Lau (2008)	Aporta un flujo de los recursos humanos, ubica la gestión asociada al proceso de trabajo	Planeación, análisis y diseño de puestos de trabajo, progreso de ingreso del personal, reclutamiento, contratación e inducción, proceso de permanencia en la organización	Trabaja el enfoque de procesos y el flujo del recurso humano	Se limita el uso por la falta de las interrelaciones del proceso de GRH ubicando.
35	I. Rodríguez (2009)	Diseña el proceso de gestión de CH para el proceso de trámites en el MININT	Diseña un procedimiento centrado en las competencias laborales para las unidades de trámites del MININT	Se basa en las competencias laborales y en los 9 subprocesos de la GICH.	Hace adaptaciones a la NC3000:2007 acorde a las especificaciones del objeto de estudio
36	Sadier (2009)	Se basa en un procedimiento desde el método general para resolver problemas	Utiliza los pasos del procedimiento de García, C y Basnuevo	Se basa en el procedimiento de García, C y Basnuevo con adecuaciones para el sector del transporte.	La aplicación en unidades del Ministerio del transporte hace que
37	Quintana (2009)	Aporta una lista de chequeo sobre los requisitos de la norma	Se basa en los requisitos de la NC 3000 :2007 SGICH	Aporta una herramienta para precisar el cumplimiento o no de cada requisito de la NC3000:2007	Sólo caracteriza el sí o no del cumplimiento de los requisitos.

Anexo 2: Estructura Organizativa Sucursal Emprestur Cienfuegos.



**Anexo 3: Objetivos de trabajo de la Sucursal Emprestur Cienfuegos para el año 2015.**

OBJETIVO I.- “Elevar la eficiencia en los resultados de la Gestión Empresarial”

- 1.- Cumplir al 100% la ejecución de las obras contratadas del Plan de Inversiones del MINTUR para el año 2015.
- 2.- Incrementar los servicios de mantenimiento a las instalaciones del MINTUR en un 15%, con respecto al año 2014.
- 3.- Lograr un Costo por Peso de Ingresos menor o igual a 84.75 ctvos. en MT.
- 4.- Lograr un Costo por Peso de Ingresos menor o igual de 87.0 ctvos. en CUC.
- 5.- Lograr un ciclo de cobros menor o igual a 30 días en MT incluyendo las cuentas por cobrar internas y los efectos.
- 6.- No tener cuentas por pagar con más de 60 días.
- 7.- Lograr el 100% de las Ventas planificadas en MT.
- 8.- Lograr un coeficiente salario medio productividad (SM / P), medido a partir del VAB, de 0.99
- 9.- Alcanzar un ahorro en los P. E. a partir de lograr un índice de TEP/MP de 1% con respecto al plan del año 2014.
- 10.- Lograr un ciclo de Inventario no mayor de 96.6 días.
- 11.- Lograr superar el plan de recape del año 2014, a partir del recape de 40 neumáticos.
- 12.- Lograr un coeficiente de disponibilidad técnica superior al 75 %.

OBJETIVO II.- “Mantener una cultura organizacional encaminada a incrementar la calidad de las producciones y servicios, la protección de los trabajadores y el medio ambiente”.

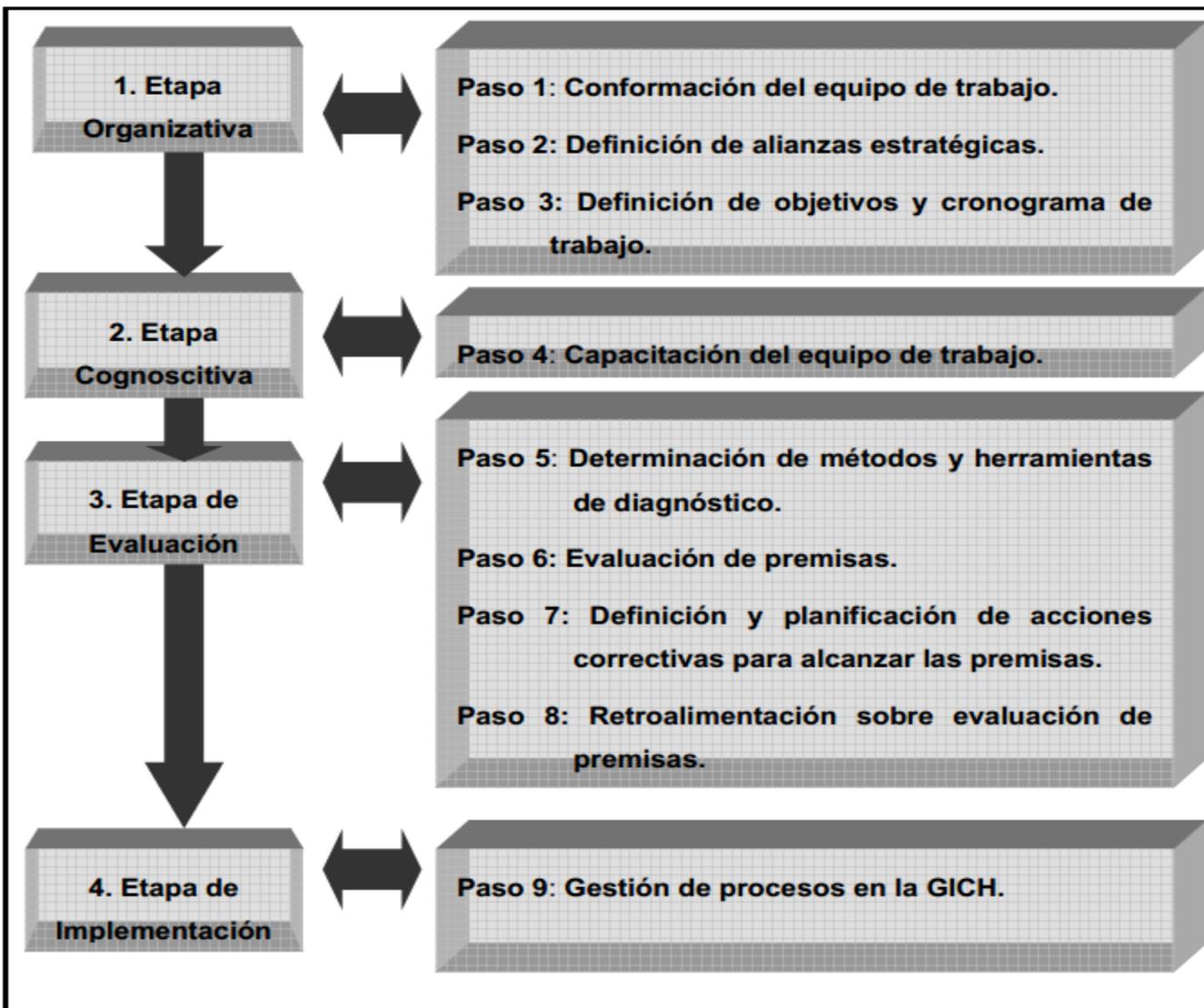
- 13.- Lograr un nivel de Satisfacción del Cliente del 92%.
- 14.- Lograr la solución de no menos del 88% de las No Conformidades.
- 15.- Certificar el Sistema de Gestión Calidad en los servicios solicitados.
- 16.- Cumplir al 100% el Plan de Inversiones propias.
- 17.- Utilizar en los servicios que brindamos productos ecológicos en un 90 %.
- 18.- Certificar el Sistema de Gestión Medioambiental.
- 19.- Lograr la implementación del Sistema de Gestión de Innovación Tecnológica.
- 20.- Certificar el SGSST en la Sucursal.
- 21.- Lograr la implementación del SGICH.
- 22.- Garantizar el 80 % de completamiento de la reserva de cuadros, así como su correcta selección y preparación.
- 23.- Dar cumplimiento a los procedimientos establecidos para ejecutar los movimientos de cuadros.

OBJETIVO III.- “Elevar y cuidar el patrimonio de la Sucursal Emprestur Cienfuegos”.

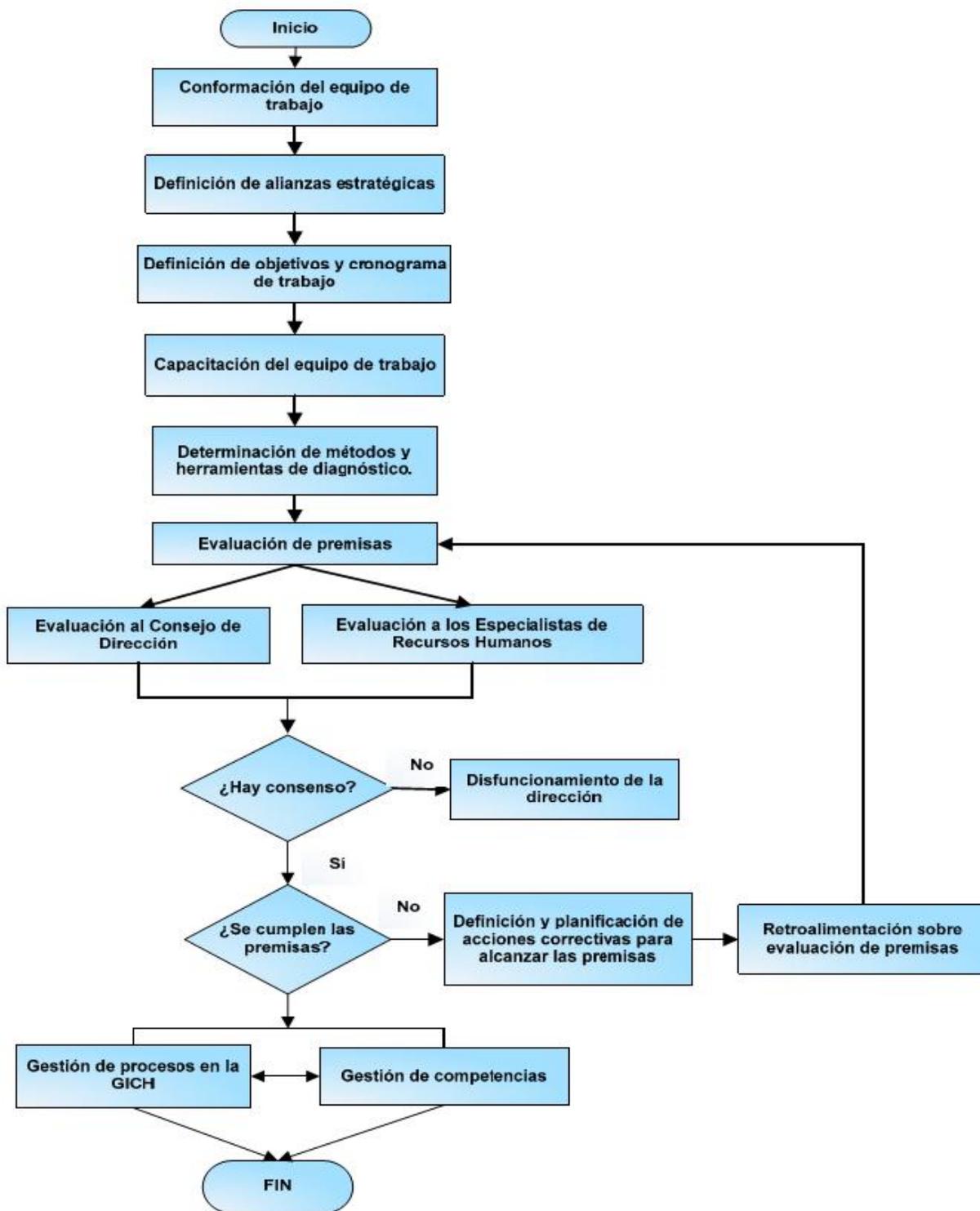
- 24.- Mantener la implementación del Sistema de Control Interno superior al 90%.

25. Lograr ejecutar el 100 % de las auditorias planificadas.
- 26.- Lograr ejecutar el 100 % de la Inspecciones planificadas para el año el año.
- 27.- Alcanzar que el 85 % de las acciones de control sean evaluadas de aceptable.
- 28.- Asegurar la implementación del Plan de Reducción de Desastres.
- 29.- Asegurar la implementación de la documentación y del Plan de Tiempo de Guerra.
- 30.- Reducir los hechos delictivos y las incidencias con respecto al 2014 en un 80%.
- 31.- Ofrecerle un adecuado seguimiento al 100 % de los hechos delictivos ocurridos en la Entidad.
- 32.- Cumplimiento de la Resolución 29/2004 del MINTUR sobre el trabajo del asesoramiento jurídico.

Anexo 4: Etapas del procedimiento. Fuente: Covas (2009).



Anexo 5: Flujograma de pasos del procedimiento para la implantación del SGICH. Fuente: Covas (2009).



**Anexo 6: Tecnología de diagnóstico del Modelo de Gestión Integrada de Recursos Humanos. Fuente: Cartaya (2006).**

Datos Generales de la Empresa	
Empresa	
Organismo	
Sector	
Rama	
Provincia	
Municipio	

¿Está Perfeccionamiento?	en	Si		No	
-----------------------------	----	----	--	----	--

No. de UEB					
Total de Trabajadores	Femenino		Masculino		Total
Cantidad de miembros en el Consejo de Dirección					

Plantilla Aprobada	
Plantilla Cubierta	

Trabajadores por Grupos de Edades					
15 -16		17 -19		20 - 29	
30 - 39		40 – 59		60 - 64	
65 - 69		70 y más			

Trabajadores por Categoría Ocupacional y Sexo								
	F	M		F	M		F	M
Operarios			Servicios			Técnicos		
Administrativos			Dirigentes					

**Anexo 6: Tecnología de diagnóstico del Modelo de Gestión Integrada de Recursos Humanos (Continuación). Fuente: Cartaya (2006).**

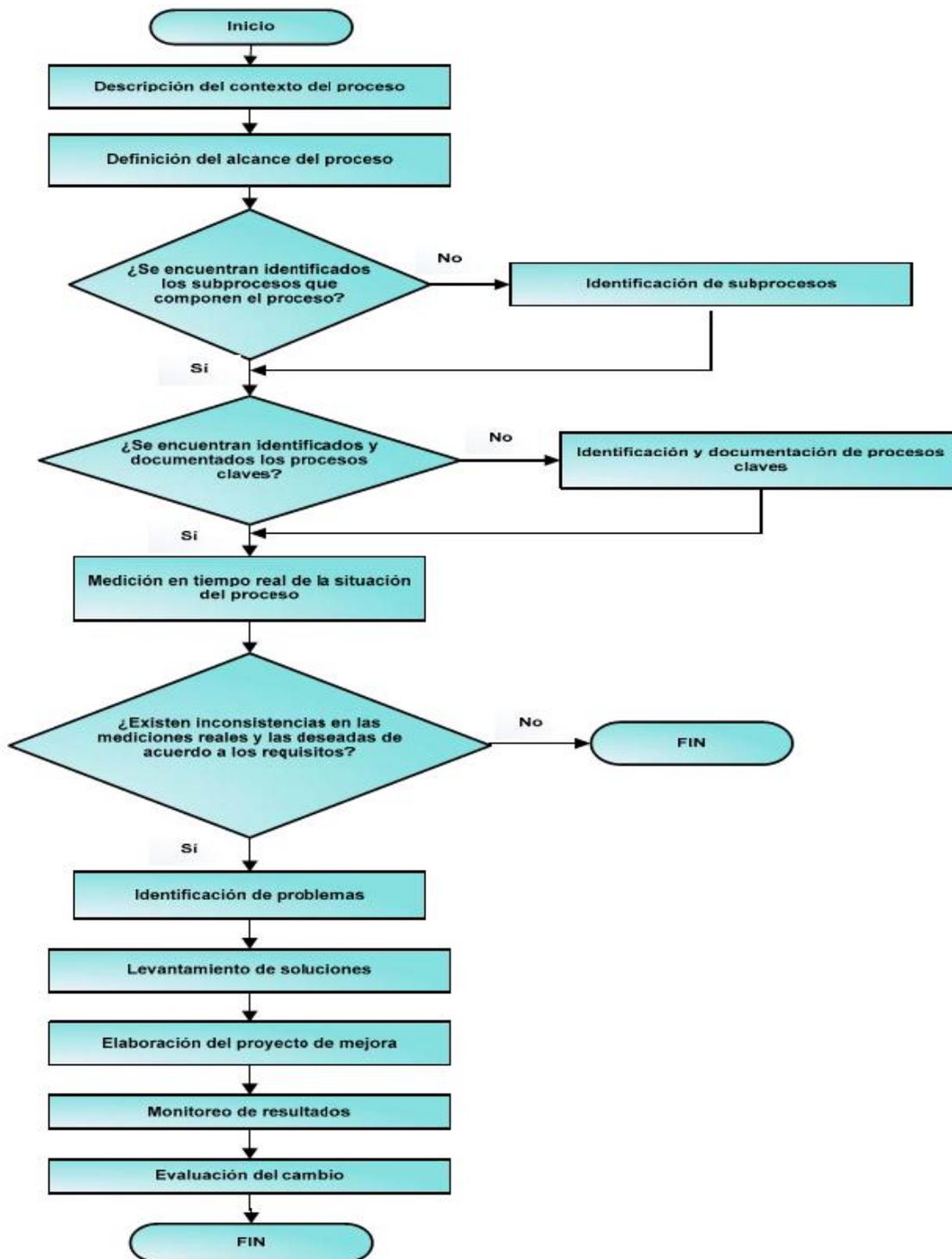
Premisas	No.		BAJO	MEDIO	ALTO
<b>Orientación estratégica</b>	1	¿Se elaboró por la dirección de la empresa, con la participación de mandos medios y trabajadores, la misión y visión con el objetivo de promover un cambio?	No está elaborada la misión y visión	Elaborada y actualizada la misión y la visión según las normas establecidas, e informados los mandos intermedios y trabajadores.	Se adoptan las decisiones estratégicas basadas en la misión y la visión actualizadas con el consenso de los mandos intermedios y trabajadores.
	2	¿Están identificados los problemas y las soluciones con enfoque estratégico a los que tiene que enfrentarse la empresa en los próximos tres años?	No están identificados los problemas y las soluciones con enfoque estratégico.	Identificados los problemas a enfrentar en los próximos tres años y faltan por definir soluciones con enfoque estratégico	Identificados los problemas a enfrentar en los próximos tres años y definidas las soluciones con enfoque estratégico.
	3	¿Están establecidas las funciones y responsabilidades de las áreas y trabajadores que aseguran la calidad del producto y satisfacen las necesidades del cliente?	No están definidas ni las funciones ni las responsabilidades.	Definidas las funciones de las áreas, pero no están descritas las responsabilidades de los trabajadores que aseguran la calidad del producto y satisfacen las necesidades del cliente.	Definidas las funciones de las áreas e identificadas las competencias de los trabajadores
	4	¿La empresa esta organizada con la flexibilidad para asimilar cambios productivos o en los servicios, por proceso, por productos, en cadena y otras formas?	Existe una organización jerárquica y rígida.	Existe flexibilidad en procesos claves.	La empresa da respuesta ágil a las necesidades de la producción y los servicios para satisfacer al cliente.
	5	¿Existe un Sistema de Planificación del Trabajo?	Prevalen las dificultades en la planificación del trabajo	Se planifican el trabajo y las actividades generales que se cumplen en la empresa.	Los trabajadores participan activamente en la planificación del trabajo y en las actividades que llevan a la empresa a la obtención de resultados de alto impacto económico y

					social.
<b>Participación efectiva de los trabajadores</b>	1	¿Cuál es el nivel de participación de los trabajadores en la dirección y proyección del trabajo de la empresa?	Los trabajadores no son consultados sistemáticamente y es limitado el aporte de sus iniciativas para la solución de los problemas de la empresa. El nivel de participación es bajo.	Los trabajadores participan cuando son consultados, aportando iniciativas para solucionar problemas de la producción o los servicios. El nivel de participación es medio.	Participan y son agentes principales del cambio, mostrando alta motivación, aportes e iniciativas para el desarrollo presente y futuro de la empresa. El nivel de participación es alto.
	2	¿La empresa cuenta con una estrategia de participación de los trabajadores?	No existe una estrategia definida.	Existe una estrategia de participación a corto plazo y a mediano plazo y se está aplicando.	Existe una estrategia de participación a corto plazo y a mediano plazo y se aplica para promover la participación en función de los objetivos estratégicos.
	3	¿La estrategia de participación está integrada a la estrategia empresarial?	La participación se promueve coyunturalmente, en dependencia de necesidades, problemas y situaciones.	Existe una estrategia de participación integrada a la proyección estratégica de la empresa, con la participación de los trabajadores.	Existe una estrategia de participación integrada a la proyección estratégica de la empresa, incluyendo la toma de decisiones, en la solución de los problemas y demás asuntos que atañen a la empresa.
	4	¿Se encuentran incorporadas a la estrategia de participación las organizaciones políticas, de masas y sociales de la empresa?	Las acciones de participación se realizan sin cohesión ni integración, cada organización por su parte.	Las organizaciones apoyan la estrategia de participación de la empresa pero aún no se han integrado a ella.	Las organizaciones políticas y de masas están integradas a la estrategia de participación.
	5	¿Cuál es el nivel de información y educación económica de los trabajadores para participar en la dirección y proyección estratégica de la empresa?	Poseen una débil educación económica que se expresa en la falta de información y conocimiento sobre cómo lograr eficiencia económica y calidad en la producción y los servicios que prestan y despilfarro de recursos financieros, materiales y fundamentalmente de portadores energéticos.	Tienen una educación económica insuficiente expresada a través de una noción general sobre la eficiencia y la calidad en la producción y los servicios que prestan, y discreta de los recursos financieros y materiales y fundamentalmente de portadores energéticos.	Poseen una educación económica adecuada demostrada en altos logros de eficiencia y calidad de la producción y los servicios que prestan y el ahorro de los recursos financieros, materiales y del empleo de los portadores energéticos.

<b>Competencias de los dirigentes y técnicos que atienden las actividades de recursos humanos</b>	1	¿Cuál es la estructura organizativa de la actividad de Recursos Humanos en la empresa?	No existe el órgano específico para ocuparse de la actividad de Recursos Humanos.	La actividad de Recursos Humanos forma parte del primer nivel de dirección de la empresa. Existe un departamento para su atención.	Forma parte de la Dirección Estratégica elaborada, implementada y controlada por la alta dirección de la empresa a través de la función asesora y de consultoría del Departamento de Recursos Humanos y la ejecución por parte de los dirigentes de las estructuras organizativas de la empresa de las políticas de recursos humanos.
	2	¿Cuál es el estatus del responsable de la función de Recursos Humanos?	Existe un encargado de la actividad de personal. No integra ni participa en el Consejo de Dirección de la empresa.	Existe un dirigente del Consejo de Dirección encargado de la atención del Departamento o Área de Recursos Humanos, con un enfoque funcional.	Designado un miembro de la alta dirección de la empresa encargado de la atención de la Gestión de Recursos Humanos como parte de la Dirección Estratégica de la empresa, con dominio de los conceptos, métodos y lenguaje estratégico de las demás áreas de la empresa.
	3	¿El responsable de la función de Recursos Humanos posee las competencias requeridas para un adecuado desempeño?	No posee un conocimiento de las capacidades financieras, tecnológicas y organizacionales de la empresa. No es experto en la actividad de Recursos Humanos. No ejerce liderazgo en el colectivo laboral y de dirección.	Tiene dominio acerca de la gestión tradicional de los Recursos Humanos pero no posee los conocimientos, técnicas y herramientas para su gestión integrada. No posee pleno dominio de las capacidades financieras, tecnológicas y organizacionales de la empresa. Goza de reconocimiento en el colectivo laboral y de dirección.	Posee las capacidades financieras, tecnológicas y organizacionales que le permiten un desempeño adecuado en la formulación, implantación y control de la gestión integrada de los recursos humanos. Experto en las técnicas y métodos de la gestión por competencias. Goza de reconocimiento y prestigio ante el colectivo laboral y de dirección.
<b>Clima Laboral Satisfactorio</b>	1	¿Cómo se manifiesta el sentido de pertenencia de los trabajadores?	Débil sentido de pertenencia.	Existe sentido de pertenencia en los trabajadores de los procesos de las actividades principales y es débil en la de los procesos de apoyo.	Existe un alto sentido de pertenencia en el colectivo laboral.

	2	¿Cómo se manifiestan las relaciones de respeto y de compañerismo entre los trabajadores y entre los dirigentes y subordinados?	Falta de unidad entre los trabajadores y es débil las relaciones y el respeto entre jefes y subordinados	Existen relaciones fraternales entre los compañeros de trabajo. Se alcanza unidad entre los que laboran en departamentos, turnos, áreas, brigadas. Existen relaciones de respeto y formales entre jefes y subordinados.	Prevalecen las relaciones de compañerismo y se alcanza la unidad del colectivo laboral y relaciones fraternales, de respeto y cooperación entre jefe y subordinados
	3	¿Cómo se expresa la eficacia de la atención al hombre?	Mala. Existe desatención por las condiciones de vida y trabajo de los trabajadores	Aunque existen dificultades económico-financieras, existe preocupación por el mejoramiento de las condiciones de vida y de trabajo de los trabajadores, su participación en la vida del centro y la estimulación por el aporte que realizan.	Se presta atención a las condiciones de trabajo, alimentación, ropa, salud, transporte, comunicación, estimulación y desarrollo de los trabajadores y sus familias. La labor de dirección se realiza hombre a hombre
<b>Liderazgo en la Gestión de Recursos Humanos</b>	1	¿Cuál es el estilo y método de dirección en la empresa?	El rasgo principal es un estilo de dirección de ordeno y mando que genera una limitada participación.	El rasgo principal es la ejemplaridad y un estilo de trabajo participativo.	Predomina la ejemplaridad y un estilo participativo de los trabajadores y las organizaciones políticas y de masas en la toma de las decisiones estratégicas de acuerdo con la misión y la visión.
	2	¿Cómo son las relaciones con el sindicato y el apoyo que se brinda a sus tareas?	Limitadas por el estilo de trabajo administrativo y por funcionamiento de la organización sindical.	Se desarrollan de común acuerdo tareas puntuales	Existen relaciones de cooperación sistemática con la organización sindical en la empresa.
	3	¿Cómo se expresa la prioridad que se le concede a la gestión de los recursos humanos en la empresa?	Existe la actividad de personal con métodos tradicionales que presta atención a la administración de recursos humanos y no se aplican las herramientas de gestión de recursos humanos.	Se concibe la actividad de personal, de apoyo al sistema de gestión empresarial.	Se promueve la aplicación de técnicas y herramientas de gestión y administración de los recursos humanos como parte del sistema de dirección y gestión empresarial.

Anexo 7: Flujograma de pasos del procedimiento para la gestión de procesos en la GICH para la implantación del MGICH. Fuente: Covas (2009).



## Anexo 8: Cronograma de implementación de las NC 3001:2007 en la Sucursal Emprestur Cienfuegos

Fuente: Elaboración propia.

Actividad	Fecha
Etapa 1 Organizativa Conformación del equipo de trabajo Definición de alianzas estratégicas Definición de objetivos y cronograma de trabajo	Diciembre 2014
Etapa 2 Cognoscitiva Capacitación del equipo de trabajo	Diciembre 2014
Etapa 3 Evaluación Determinación de métodos y herramientas de diagnóstico Evaluación de las premisas Definición de acciones para alcanzar las premisas Evaluación de los módulos	Enero 2015
Etapa 4 Implementación Gestión de procesos en la Gestión Integrada de Capital Humano en los módulos peor evaluados Autocontrol Capacitación y desarrollo Estimulación moral y material Seguridad y Salud en el Trabajo	Febrero 2015 - mayo 2015
Gestión de procesos en la Gestión Integrada de Capital Humano en el resto de los módulos Selección e integración Evaluación del desempeño Competencias Laborales Comunicación Institucional Organización del Trabajo Inserción de estos procesos al sistema de gestión de la calidad de la instalación	Junio 2015 – septiembre 2015

---

Elaboración del manual del SGICH	Octubre 2015
----------------------------------	--------------

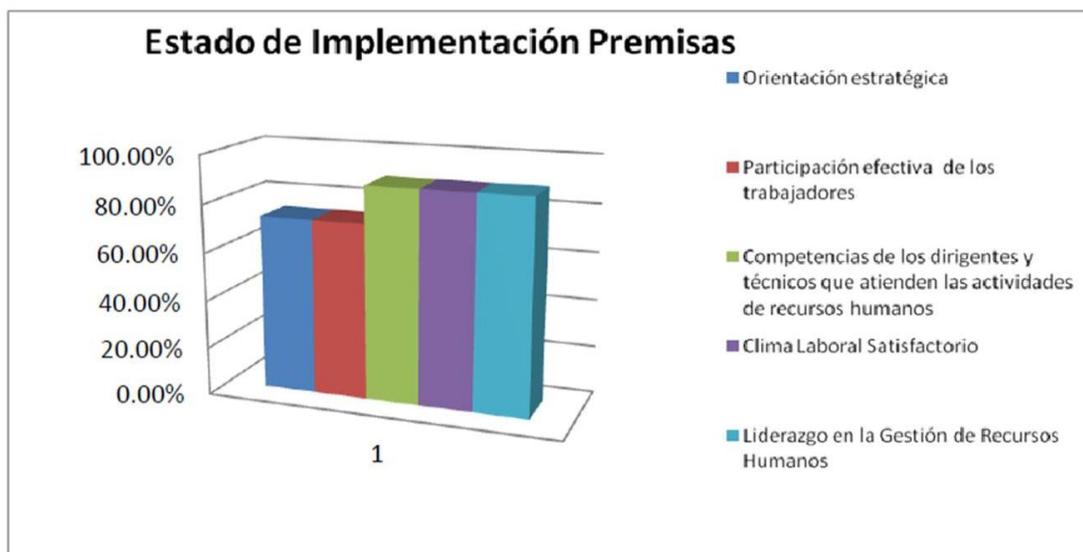
**Anexo 9: Herramienta para procesar la Tecnología de Diagnóstico desarrollado por el GECYT apoyado en el programa Microsoft Excel. Fuente: Crespo (2006).**

HERRAMIENTA PARA APLICAR LA LISTA DE CHEQUEO DE LA TECNOLOGÍA DE DIAGNOSTICO DEL SISTEMA DE CAPITAL HUMANO			
INDICE			
DATOS GENERALES DE LA EMPRESA	EVALUACIÓN DE PREMISAS	EVALUACIÓN DE MODULOS	RESULTADOS
<a href="#">Datos Generales de la empresa</a>	<a href="#">Evaluación de Premisas</a>	<a href="#">Competencias Laborales</a>	<a href="#">Integración Externa</a>
		<a href="#">Organización del Trabajo</a>	<a href="#">Integración Interna</a>
		<a href="#">Selección e Integración</a>	<a href="#">NIVEL ESTRATEGICO</a>
		<a href="#">Capaditación y Desarrollo</a>	
		<a href="#">Estimulación material y moral</a>	
		<a href="#">Seguridad y Salud en el Trabajo</a>	
		<a href="#">Evaluación del Desempeño</a>	
		<a href="#">Comunicación Institucional</a>	
		<a href="#">Autocontrol</a>	
INFORMACION			
Las respuestas están concebidas en 3 grados de desarrollo:			Como usar la herramienta
1. Bajo			<p>Sólo tiene que proceder a contestar las preguntas de cada una de las premisas / los módulos. La evaluación se realiza por separado de forma automática. El resultado alcanzado de la evaluación realizada se obtiene en %. Se obtiene el Nivel Estratégico del Sistema de Gestión según la metodología establecida. Terminado de evaluar las PREMISAS y los MODULOS, pinche las ventanas Integración Externa e Integración Interna para ver los resultados</p>
2. Medio			
3. Alto			
<b>Importante</b>			
En la esquina superior izquierda de cada hoja, se encuentra un hipervínculo al índice, lo que permite la navegación por todas las hojas de la herramienta, sin tener que hacerlo por las pestañas tradicionales.			
	Elaborado por:	Ing. José Carlos Melo Crespo Consultor Empresa GECYT <a href="mailto:melo@gecyt.uy">melo@gecyt.uy</a>	

Anexo 10: Evaluación de las premisas. Fuente: Elaboración propia.

	Premisas	1	2	3	4	5	TOTAL
1	Orientación estratégica	66.67%	66.67%	100.00%	66.67%	66.67%	73.33%
2	Participación efectiva de los trabajadores	66.67%	66.67%	66.67%	100.00%	66.67%	73.33%
3	Competencias de los dirigentes y técnicos que atienden las actividades de recursos humanos	100.00%	100.00%	66.67%			88.89%
4	Clima Laboral Satisfactorio	100.00%	100.00%	66.67%			88.89%
5	Liderazgo en la Gestión de Recursos Humanos	100.00%	100.00%	66.67%			88.89%
							<b>80.70%</b>

NO EXISTE ORIENTACION ESTRATEGICA

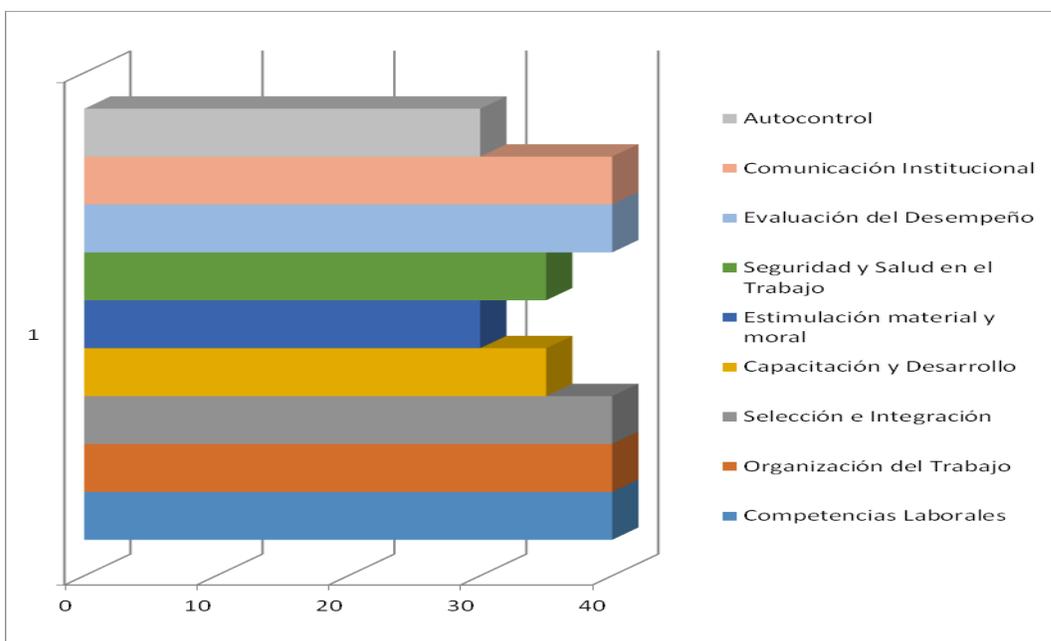


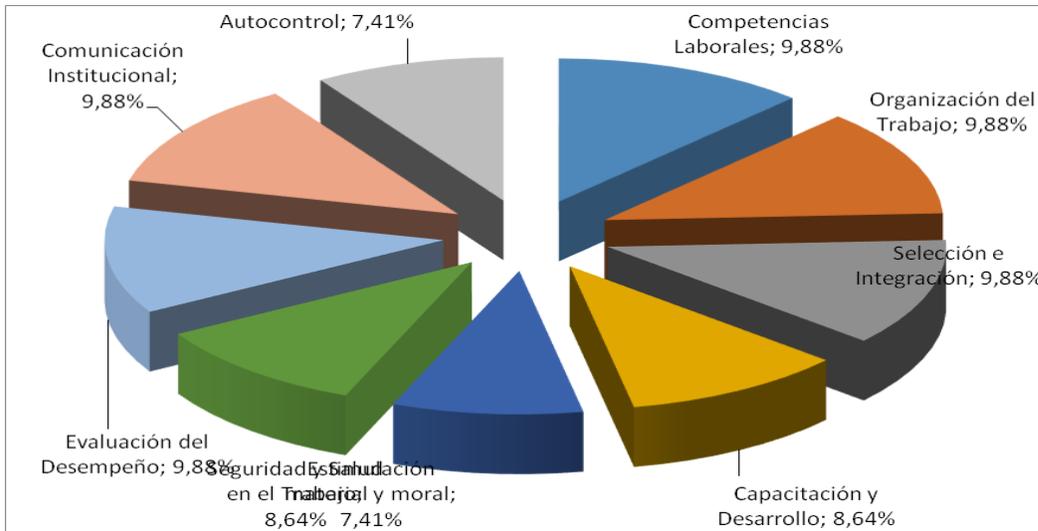
## Anexo 11: Evaluación de los módulos. Fuente: Elaboración propia.

## INTEGRACIÓN INTERNA

MÓDULOS		Pregunta		Evaluación	
I	Competencias Laborales	1	100,00%	88,89%	40
		2	100,00%		
		3	66,67%		
II	Organización del Trabajo	1	100,00%	88,89%	40
		2	100,00%		
		3	66,67%		
III	Selección e Integración	1	66,67%	88,89%	40
		2	100,00%		
		3	100,00%		
IV	Capacitación y Desarrollo	1	66,67%	77,78%	35
		2	100,00%		
		3	66,67%		
V	Estimulación material y moral	1	66,67%	66,67%	30
		2	66,67%		
		3	66,67%		
VI	Seguridad y Salud en el Trabajo	1	66,67%	77,78%	35
		2	100,00%		
		3	66,67%		
VII	Evaluación del Desempeño	1	100,00%	88,89%	40
		2	100,00%		
		3	66,67%		
VIII	Comunicación Institucional	1	100,00%	88,89%	40
		2	100,00%		
		3	66,67%		
IX	Autocontrol	1	66,67%	66,67%	30
		2	66,67%		
		3	66,67%		
EVALUACIÓN INTEGRAL MÓDULOS		81,48%			

Competencias Laborales	45	40	9,88%
Organización del Trabajo	45	40	9,88%
Selección e Integración	45	40	9,88%
Capacitación y Desarrollo	45	35	8,64%
Estimulación material y moral	45	30	7,41%
Seguridad y Salud en el Trabajo	45	35	8,64%
Evaluación del Desempeño	45	40	9,88%
Comunicación Institucional	45	40	9,88%
Autocontrol	45	30	7,41%
81,48%	405	330	

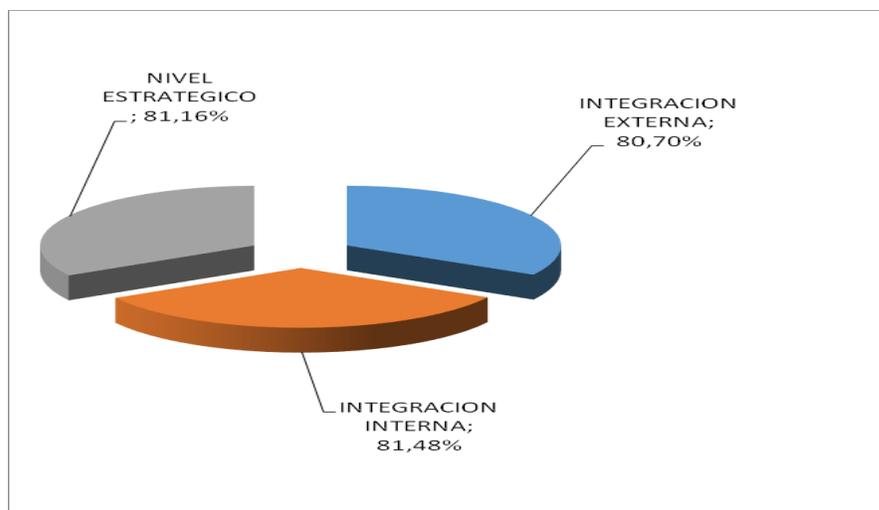




Anexo 12: Evaluación de las premisas y módulos. Fuente: Elaboración propia.

NIVEL ESTRATÉGICO

<b>Premisas</b>		Evaluación	
1	Orientación estratégica	55	73,33%
2	Participación efectiva de los trabajadores	55	73,33%
3	Competencias de los dirigentes y técnicos que atienden las actividades de recursos humanos	40	88,89%
4	Clima Laboral Satisfactorio	40	88,89%
5	Liderazgo en la Gestión de Recursos Humanos	40	88,89%
<b>INTEGRACION EXTERNA</b>		<b>230</b>	<b>80,70%</b>
<b>Módulos</b>		Evaluación	
I	Competencias Laborales	40	88,89%
II	Organización del Trabajo	40	88,89%
III	Selección e Integración	40	88,89%
IV	Capacitación y Desarrollo	35	77,78%
V	Estimulación material y moral	30	66,67%
VI	Seguridad y Salud en el Trabajo	35	77,78%
VII	Evaluación del Desempeño	40	88,89%
VIII	Comunicación Institucional	40	88,89%
IX	Autocontrol	30	66,67%
<b>INTEGRACION INTERNA</b>		<b>330</b>	<b>81,48%</b>
<b>NIVEL ESTRATEGICO</b>		<b>560</b>	<b>81,16%</b>



**Anexo 13: Plan mejoras para el cumplimiento de las premisas. Fuente: Elaboración Propia.**

Premisa	Acción a desarrollar	Responsable	Fecha
Participación efectiva de los trabajadores	<p>Elaborar una estrategia de participación integrada a la proyección estratégica de la empresa. Debe contener criterios relativos a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La toma de decisiones, en la solución de los problemas y demás asuntos que atañen a la empresa.</li> <li>• Deben estar integradas las organizaciones políticas que están presentes en la empresa.</li> <li>• Debe contener criterios que permitan lograr una cultura económica, de ahorro de recursos y de portadores energéticos.</li> </ul>	Director General, Jefes de Área y Dirección de Capital Humano.	Mayo-Junio 2015
Orientación estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar la planeación estratégica, buscando alineación de las áreas de resultados claves y objetivos estratégicos con el sistema de gestión integrado (gestión de la calidad, medio ambiente y gestión de la seguridad y salud en el trabajo) elaborado en la sucursal.</li> </ul>	Director General, Jefes de Área y Dirección de Capital Humano.	Mayo-Junio 2015

**Anexo 14: Determinación de la cantidad de expertos. Fuente: Elaboración Propia.**Selección de los expertos.

Para la selección de los expertos se debe determinar la cantidad y luego la relación de los candidatos de acuerdo a los criterios de competencia, creatividad, disposición a participar, experiencia científica y profesional en el tema, capacidad de análisis, pensamiento lógico y espíritu de trabajo en equipo. Se toma en cuenta el criterio del Director de la empresa, la Directora de Recursos Humanos, las Especialistas en Gestión de Recursos Humanos y de la Especialista en Seguridad y Salud en el Trabajo.

$n = \frac{p(1-p)^k}{i^x}$  Se calcula el número de expertos para llevar a cabo el desarrollo de este método:

Donde:

$k$ : Cte. que depende del nivel de significación estadística.

$p$ : Proporción de error que se comete al hacer estimaciones del problema con  $n$  expertos. (0.03)

$i$ : Precisión del experimento. (0.12)

$$n = \frac{0.03(1 - 0.03) * 3.8416}{0.12^2}$$

$$n = 7.76319$$

$$n \approx 8 \text{ expertos}$$

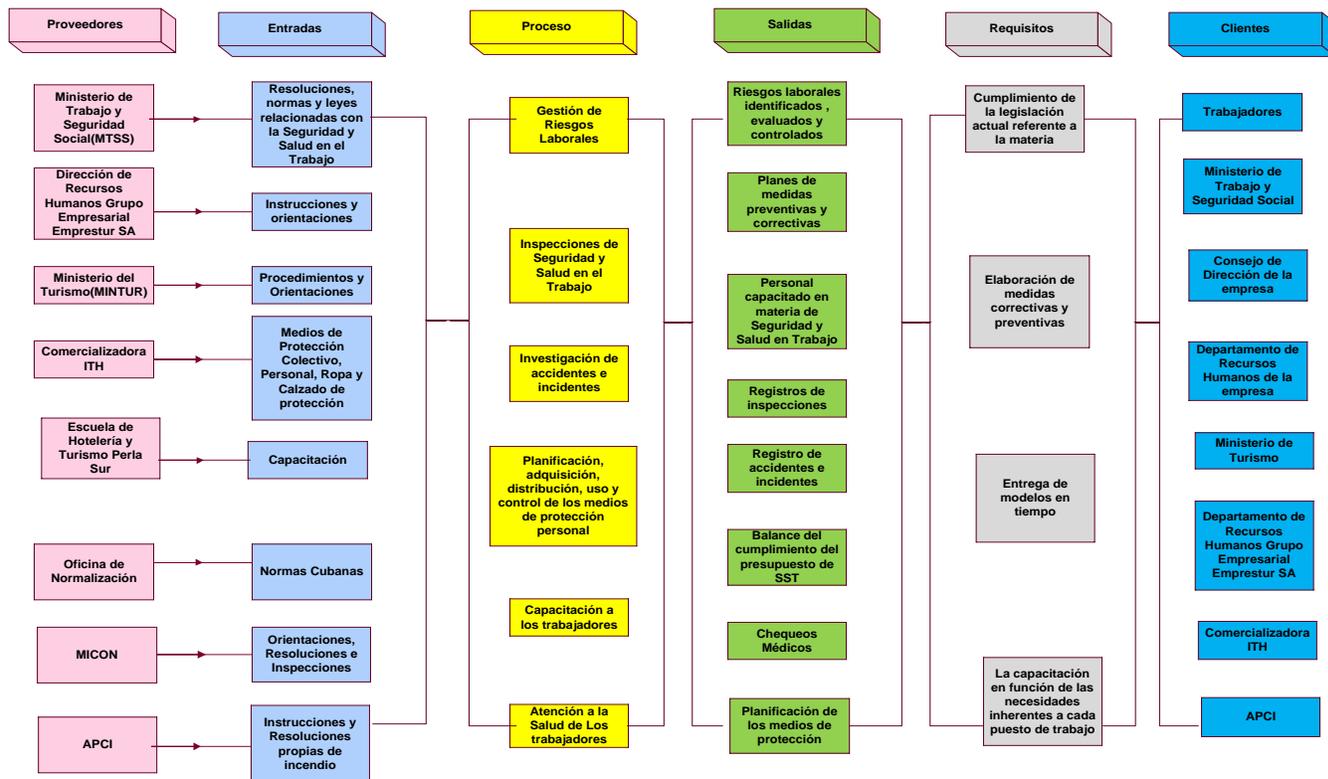
$1-\alpha$	$k$
<b>99%</b>	<b>6,6564</b>
<b>95%</b>	<b>3,8416</b>
<b>90%</b>	<b>2,6896</b>

La determinación del coeficiente es acorde al nivel de confianza escogido para el trabajo ( $\alpha=0.05$ ).

Por tanto el grupo de trabajo debe contar con 8 expertos.

**Anexo 15: Mapa SIPOC del proceso de gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.**

Fuente. Elaboración Propia.



**Glosario de Términos:**

Por registro de accidentes e incidentes se tiene en cuenta: informe de investigación de accidentes, informe de investigación de incidentes y el registro de estos hechos que incluye (fecha, hora, lugar, causas, tipo de lesión).

SST: Seguridad y Salud en el Trabajo.

En el caso del presupuesto de SST, se tiene el presupuesto de medios de protección personal y colectivo, de ropa y calzado

En cuanto a los requerimientos todos son aplicables a las salidas y los clientes del proceso.

En el caso de las salidas, estas coinciden con las solicitudes realizadas por las instituciones reconocidas como clientes.

**Anexo 16: Ficha del proceso de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST).Fuente: Elaboración Propia.**

**PROCESO.** Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST).

**PROPIETARIO.** Especialista en RRHH que atiende la actividad de Seguridad y Salud del Trabajo.

**Misión:** Asegurar un ambiente de trabajo seguro a partir del correcto funcionamiento de los procesos de identificación, evaluación y control de los de los riesgos laborales, capacitación e instrucción en SST, Investigación de accidentes e incidentes, planificación, adquisición, distribución, uso y control de equipos de protección personal, así como lo relacionado a la atención de los trabajadores en Hotel Rancho Luna – Faro Luna.

**DOCUMENTACIÓN NORMATIVA.**

- Ley No.166 de 2014 Código de Trabajo.
- Decreto No. 326 de 2014.
- NC 3000 (Grupo de Normas) Gestión del Capital Humano
- NC 18000(Grupo de Normas) Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo
- NC 702-09 Seguridad y salud en el Trabajo – Formación de los trabajadores –
- Requisitos Generales. NC 3001 Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH)
- Ley 41 Salud Pública
- Ley 81/ Medio Ambiente
- Ley No. 105 Seguridad Social

**ALCANCE.**

El proceso de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo abarca diferentes actividades, como son: gestión de Riesgos Laborales, investigación de accidentes, capacitación y formación, protección personal y colectiva, flujo informativo; las cuales se llevan a cabo en todas las áreas funcionales de la empresa. Por tanto, su función esencial es garantizar la seguridad y salud de los trabajadores durante la jornada laboral.

➤ **ENTRADAS.**

- Resoluciones, normas, leyes relacionadas con la Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Instrucciones y orientaciones.
- Resoluciones

➤ **SALIDAS**

- Riesgos laborales identificados, evaluados y controlados.
- Planes de medidas preventivas y correctivas.

<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Medios de Protección Personal.</li> <li>➤ Capacitación en la materia.</li> <li>➤ Normas Cubanas 18000.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Personal capacitado en materia de SST.</li> <li>➤ Registro de Inspecciones.</li> <li>➤ Registro de accidentes e incidentes.</li> <li>➤ Presupuesto de Protección e Higiene en Trabajo.</li> <li>➤ Planificación de los medios de protección.</li> </ul>
<p><b>Actores involucrados en el proceso</b></p>	
<p><b>PROVEEDORES.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS)</li> <li>➤ Dirección de Recursos Humanos Grupo Gran Caribe.</li> <li>➤ Ministerio del Turismo.</li> <li>➤ Comercializadora ITH.</li> <li>➤ Escuela de Hotelería y Turismo Perla Sur.</li> <li>➤ TUREMPLEO.</li> <li>➤ Oficina de Normalización.</li> <li>➤ Clientes:</li> </ul>	<p><b>CLIENTES.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS).</li> <li>➤ Trabajadores.</li> <li>➤ Consejo Dirección del Hotel Rancho Luna – Faro Luna.</li> <li>➤ Dirección Provincial y Municipal de Trabajo y Seguridad Social.</li> <li>➤ Dirección de Recursos Humanos del Hotel Rancho Luna – Faro Luna.</li> <li>➤ Jefes de áreas.</li> <li>➤ Oficinas Territoriales de Estadísticas.</li> <li>➤ Ministerio del Interior.</li> <li>➤ Ministerio del Turismo.</li> <li>➤ Turempleo.</li> </ul>
<p><b>INSPECCIONES.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La inspección de I Nivel se efectuará diariamente por los jefes de las brigadas antes de comenzar la jornada laboral.</li> <li>➤ La inspección de II Nivel se efectuará por el Jefe de</li> </ul>	<p><b>REGISTROS.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Registro de Instrucciones Iniciales.</li> <li>➤ Registro de Entrega de MPP.</li> <li>➤ Registro de Capacitación.</li> <li>➤ Registro de Inspecciones Realizadas.</li> </ul>

<p>las áreas al menos una vez al mes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La inspección de III Nivel se efectuará según lo establecido en el Reglamento aprobado por la Resolución 65 del Director General.</li> </ul>	
<p><b>Indicadores Actuales</b></p> <p>Accidentalidad de Trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cantidad de Accidentes.</li> <li>➤ Lesionados.</li> <li>➤ Días Perdidos.</li> <li>➤ Subsidios Pagados.</li> <li>➤ Índice de Incidencia.</li> <li>➤ Índice de Frecuencia.</li> <li>➤ Índice de Gravedad.</li> <li>➤ Fallecidos.</li> <li>➤ Coeficiente de Mortalidad.</li> <li>➤ Tasa de Mortalidad.</li> </ul> <p>Gestión de Riesgos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cantidad de Riesgos identificados.</li> <li>➤ Cantidad de Riesgos Resueltos.</li> <li>➤ % de Ejecución.</li> <li>➤ Cantidad de Medidas plan de prevención.</li> <li>➤ Cantidad de medidas cumplidas.</li> <li>➤ % Cumplimiento</li> </ul>	<p><b>Indicadores Propuestos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Índice de accidentalidad (IA).</li> <li>➤ Índice de Mejoramiento de las Condiciones de Trabajo (IMCT).</li> <li>➤ Eficiencia de la Seguridad(ES).</li> <li>➤ Total de Medidas Cumplidas por Tipo de Riesgo (TMCTR).</li> <li>➤ Número de Incidentes (NI).</li> <li>➤ Total de Medidas Preventivas Implantadas (TMPI).</li> <li>➤ Total de acciones de capacitación (TAC).</li> <li>➤ No conformidades detectadas (NCD).</li> <li>➤ Índice de Extensión (IE).</li> <li>➤ Índice de Evaluación de Riegos Laborales(IERL).</li> <li>➤ Índice de Enfermedades Profesionales (IEP).</li> <li>➤ Índice de satisfacción con la información(ISI)</li> <li>➤ Índice de Satisfacción con las Condiciones de Trabajo (ISCT).</li> </ul>

Anexo 17: Ficha del procedimiento para la Gestión de Riesgos Laborales en la Sucursal

 emprestur s.a. Cienfuegos	<b>PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS</b>	Folio:
	PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS LABORALES EN LA SUCURSAL EMPRESTUR CIENFUEGOS.	Código:
		Edición: 02
		Fecha: 25/01/2015

Emprestur Cienfuegos. Fuente: Elaboración Propia.

Contenido

1. OBJETIVOS Y ALCANCE.
2. RESPONSABILIDADES.
3. DEFINICIONES.
4. DESARROLLO.
5. REGISTRO, DISTRIBUCION Y ARCHIVO.
6. REFERENCIAS.
7. ANEXOS

Anexo I. Cuestionario de Identificación de Riesgos laborales.

Anexo. II Identificación general de Riesgos laborales.

Anexo III Modelo de Evaluación de Riesgos laborales.

Anexo IV. Plan de Actividades Preventivas para los riesgos laborales.

Elaboró: Msc.Ing. Niovis Aquino Simón \_\_\_\_\_

Directora gestión de los recursos humanos

Revisó: Msc. Lic. María Quintero Quintero \_\_\_\_\_

Esp. Gestión de la calidad

Aprobó: Ing. Javier Arango Díaz. \_\_\_\_\_

Director general

#### OBJETIVOS Y ALCANCE.

Establecer el procedimiento para la identificación, evaluación y gestión de la prevención de los riesgos que inciden en la seguridad y salud de los trabajadores y contratistas de la Sucursal Emprestur Cienfuegos en la seguridad de sus instalaciones, la ciudadanía y la protección del medio ambiente, mediante el mejoramiento continuo de las condiciones de trabajo, así como incrementar los niveles de calidad de vida de los trabajadores.

Este procedimiento se aplica en todas las Áreas que componen la Sucursal Emprestur Cienfuegos.

#### RESPONSABILIDADES.

El Director General de la Empresa es el responsable de la aprobación del presente procedimiento.

El Director de Recursos Humanos de la Empresa es el responsable de la implantación del presente procedimiento.

El Especialista C Gestión Recursos Humanos que atiende la actividad de Seguridad y Salud del Trabajo de la Empresa, así como los Especialistas y Técnicos de Gestión de Recursos Humanos de las UEB son responsables de controlar el cumplimiento de lo dispuesto en el presente procedimiento.

Los trabajadores y jefes a todos los niveles de la Empresa son responsables de cumplir lo establecido en el presente procedimiento.

#### DEFINICIONES.

3.1 Riesgo: La posibilidad de que se produzcan daños a las personas, el medio ambiente o las instalaciones.

3.2 Peligro: Grado que tiene un riesgo de convertirse en causa de accidente, enfermedad o avería.

3.3 Daños: Pérdidas materiales, lesiones al personal y al medio ambiente.

3.4 Incidente: :- Se denomina incidente al suceso acaecido en el trabajo o en relación con este, con posibilidad de convertirse en accidente de trabajo u otros daños, en el que la persona afectada no sufre lesiones corporales o estas no afectan su capacidad para el trabajo. ( ARTÍCULO 128 Ley No. 116 de 2014 Código de trabajo).

3.5 Accidente de trabajo: El accidente de trabajo es un hecho repentino relacionado causalmente con este, que produce al trabajador una lesión corporal que afecta su capacidad

para laboral por una o varias jornadas de trabajo, o la muerte. (Artículo 129 Ley No. 116 de 2014 Código de trabajo).

3.6 Enfermedad Profesional: La enfermedad profesional es la alteración de la salud, patológicamente definida, generada por razón de la actividad laboral en trabajadores que en forma habitual se exponen a factores que producen enfermedades y que están presentes en el medio laboral o en determinados cargos y que es reconocida en la legislación vigente. (Artículo 130 Ley No. 116 de 2014 Código de trabajo).

3.7 EPP: Equipo de Protección Personal Se denomina equipo de protección personal al dispositivo o medio que requiere utilizar individualmente un trabajador, para protegerse contra uno o varios riesgos que puedan amenazar su seguridad y su salud, así como los componentes, partes, piezas o accesorios intercambiables que son indispensables para su funcionamiento correcto. Comprende la ropa y calzado, que cumplen la función protectora de los riesgos existentes durante el trabajo.

#### DESARROLLO.

Según lo dispuesto en la Ley 116 de 2014 Código de trabajo en el artículo 126.- La seguridad y salud en el trabajo tiene como objetivos garantizar condiciones seguras e higiénicas, prevenir los accidentes,

Enfermedades profesionales y otros daños a la salud de los trabajadores y al medio ambiente laboral.

En el artículo 127 se dispone lo siguiente.- El empleador está obligado a cumplir la legislación sobre seguridad y salud en el trabajo y adoptar las medidas que garanticen condiciones laborales seguras e higiénicas, así como la prevención de accidentes de trabajo, enfermedades profesionales, incendios, averías u otros daños que puedan afectar la salud de los trabajadores y el medio ambiente laboral.

En el artículo 151 se dispone lo siguiente - En correspondencia con lo establecido en el artículo 134 del Código de Trabajo, el empleador para identificar y evaluar los riesgos en el trabajo, tiene en cuenta la información relativa a: a) Los procesos, equipos y medios de trabajo, materias primas, organización de la producción y del trabajo, sustancias o preparados químicos, características de los puestos de trabajo y de los trabajadores que los desempeñan, equipos de protección personal que se requieren, el régimen de trabajo y descanso y el acondicionamiento del lugar de trabajo;

b) accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, comportamiento de la invalidez para el Trabajo, resultados de exámenes médicos preempleo, periódicos y de inspecciones realizadas a la entidad; y

c) la realización de trabajos que por sus características, requieren un permiso especial.

En correspondencia con lo expresado anteriormente la Sucursal Emprestur Cienfuegos establece en este procedimiento lo siguiente:

4.1 La identificación y control de los peligros y riesgos existentes en la entidad se realiza teniendo en cuenta la naturaleza y características específicas de las actividades y procesos que se desarrollan en la misma, con la participación de los trabajadores en los lugares que necesiten hacer una evaluación inicial de riesgos o proceder a la actualización de la existente.

4.2 Atendiendo a la estructura organizativa de la entidad, el Director General designa el grupo de trabajo que lleva a cabo la identificación, evaluación y el control de los factores de riesgos, los que son previamente capacitados para acometer este trabajo.

4.3 La evaluación deberá realizarse considerando la información sobre la organización, las características y complejidad del trabajo, los materiales utilizados, los equipos existentes y el estado de salud de los trabajadores, valorando los riesgos en función de criterios objetivos que brinden confianza sobre los resultados a alcanzar

4.4 Resulta imprescindible la participación directa de los trabajadores, en especial de los de mayor experiencia y la de la organización sindical, los que aportan sus criterios sobre los factores de riesgos presentes en cada puesto o área de trabajo, así como los posibles daños que puedan ocasionar.

El Anexo I y II muestran el desarrollo de las actividades encaminadas a la identificación, evaluación y control de los factores de riesgos laborales. El Anexo III, IV y V muestran el modelaje y técnicas a utilizar para llevar a cabo la identificación, evaluación y control de los factores de riesgos laborales.

#### Modelo Plan de Actividades Preventivas (Anexo VI)

Según lo dispuesto en el ARTÍCULO 152 del Decreto 326 de 2014 .- Las acciones preventivas que no pueden adoptarse de manera inmediata, se incorporan a un programa anual en cuya elaboración el empleador tiene en cuenta lo siguiente:

- a) Equipos de protección personal por puestos de trabajo que son de uso obligatorio;
- b) Orden de prioridad de las acciones en correspondencia con la magnitud del riesgo y las posibilidades de la entidad;
- c) Personas responsables de cada acción, fecha de cumplimiento y los recursos necesarios que deben estar previstos en el plan anual o presupuesto de la organización; y
- d) Otras acciones para la mejora de las condiciones de trabajo, tales como: inversiones, remodelaciones, reparaciones, mantenimientos, entre otras.

En correspondencia con lo expresado anteriormente la sucursal Emprestur Cienfuegos establece lo siguiente:

Una vez determinada la magnitud de los riesgos y las posibilidades reales de financiamiento, se procede a priorizar las medidas para minimizar las consecuencias, se elabora el Programa de Prevención en el cual se determinan las medidas a ejecutar, las personas responsables y fecha de cumplimiento.

4.5 Los Programas que se elaboren deben incluir los aspectos siguientes:

Medidas para la mejora continua de las condiciones de trabajo tales como inversiones, remodelaciones, trabajadores, etc.

Programa de capacitación en materia de Seguridad y Salud del Trabajo de los dirigentes y trabajadores.

Plan de normalización y reglamentación para la integración de las exigencias de la Seguridad y Salud en el trabajo a los procedimientos operacionales establecidos.

Recursos financieros y organizativos necesarios a estos fines.

Servicios y vigilancia de la salud de los trabajadores.

Equipos de Protección Personal y de Protección contra incendios.

El Movimiento de Áreas Protegidas

4.6 EL Programa de Prevención de la entidad es aprobado por el Consejo de Dirección de la misma y lo avala el Director General, teniendo en consideración el criterio de la organización sindical, en el se incluyen las medidas de los planes de las áreas correspondientes y lo contenido en la Política de Seguridad y Salud de la entidad.

4.7 El proceso de identificación, evaluación y gestión de la prevención de los riesgos culmina con una reunión donde participan todos los trabajadores y se le informa de los resultados del proceso, las acciones acordadas y la necesidad de su participación para optimizar los resultados, así como, la inclusión del Programa de Prevención en los Convenios Colectivos de Trabajo de cada entidad.

4.8 La identificación evaluación y el control de los factores de riesgo es una tarea sistemática, la cual se actualiza en los casos siguientes:

4.8.1 Cuando se realicen nuevas inversiones o remodelaciones.

4.8.2 Cuando se observen pérdidas en la eficiencia de las medidas de control implantadas.

4.8.3 Cuando la vigilancia médica y ambiental detecte deterioros de los niveles de salud de los trabajadores y del ambiente laboral.

4.8.4 Cuando se implanten nuevas normativas o legislaciones en materia de Protección, Seguridad Higiene en el Trabajo.

4.8.5. Cuando se efectúen cambios en las condiciones de trabajo, que originen o puedan originar nuevos factores de riesgos.

4.8.6 Cuando los resultados de las inspecciones realizadas en las entidades lo indiquen.

4.9 El control de los riesgos se realizará atendiendo al grado de peligro o nocividad de los mismos, así como definiendo su frecuencia y se planificará por las áreas de la forma siguiente:

Mediante inspecciones y revisiones periódicas generales y por tipo de riesgos.

A partir del análisis de la accidentalidad en cada área.

Mediante la comprobación de la efectividad de las medidas de prevención y protección propuestas.

En correspondencia con lo establecido en el artículo 135 del Código de Trabajo, el empleador instruye a los trabajadores en:

- a) Los riesgos en el lugar de trabajo;
- b) los procedimientos de trabajo seguros sobre la base de los requisitos de seguridad e higiénico sanitarios definidos en normas, reglamentos y demás disposiciones legales;
- c) el uso, conservación y mantenimiento de los equipos de protección personal, colectivos y contra incendios;
- d) la señalización de seguridad y salud en el trabajo, significado de los colores y señales;
- e) comunicación verbal, mensajes y gestos codificados de maniobras para los trabajos que lo requieran;
- f) enfrentamientos a situaciones de emergencias o averías; y
- g) medidas de primeros auxilios.

En correspondencia con lo dispuesto anteriormente la Sucursal Emprestur Cienfuegos establece lo siguiente:

4.10 Todas las Instrucciones (Inicial General, Específica y del Puesto de Trabajo), el Plan de Salud, el Plan de Monitoreo de las Condiciones Ambientales, los Chequeos Médicos, los Planes de Emergencias, las Inspecciones, Auditorias, el Plan de Mejoras y el Programa de Prevención de Riesgos se elaboran teniendo como punto de partida el Inventario de Riesgos.

4.11 El Procedimiento a utilizar es el Cualitativo, el cual se basa en la utilización de cuatro instrumentos (ver Anexos).

El Anexo VII muestra la tarjeta personal relativa a las actividades instructivas.

4.12 Equipos de Protección Personal:

4.12.1 En el ámbito laboral existen determinados riesgos que, debido a la dificultad e incluso imposibilidad de eliminarlos totalmente, se asumen necesariamente.

4.12.2 Ante esta situación el control eficaz del riesgo se efectúa mediante la utilización de los equipos de protección personal. Estos medios son la última barrera entre el riesgo y el trabajador y por tanto su utilización se hace imprescindible.

4.12.3 Los equipos definidos anteriormente deben cumplir lo que establece la Resolución 32/2001, reglamento para la organización del registro y aprobación de los equipos de protección personal en su Anexo 3: Exigencias de Seguridad y Salud, así como los establecidos en las normas reglamentos y otros documentos normativos vigentes.

4.12.4 Además deben tener documentado el control por áreas y de la entidad en general, de los medios de protección entregados y disponibles.

## 5. REGISTRO, DISTRIBUCION Y ARCHIVO.

5.1 El Inventario de Riesgo de las áreas e instalaciones de las entidades constituye un registro permanente.

5.2 El Programa de Prevención de Riesgo, constituye un registro permanente.

El responsable de la custodia del presente procedimiento es del área de Recursos Humanos y de los registros que se anexan, siendo archivado por el especialista en Gestión de los Recursos Humanos, que atiende la actividad de Seguridad y Salud en el Trabajo, por un periodo de 3 años. Cada grupo de trabajo mantendrá en su área el programa de prevención de riesgos, evaluando su efectividad periódicamente.

## 6. REFERENCIAS.

6.1 Ley 116 de 2014. Código de trabajo

6.2 Decreto No. 326 de 2014. Reglamento del Código de Trabajo.

## 7. ANEXOS

7.1 Anexo I Mapa SIPOC

7.2 Anexo II Diagrama de flujo y descripción de actividades

7.3 Anexo III. Modelo Cuestionario de Identificación de Riesgos. Mod RH-011

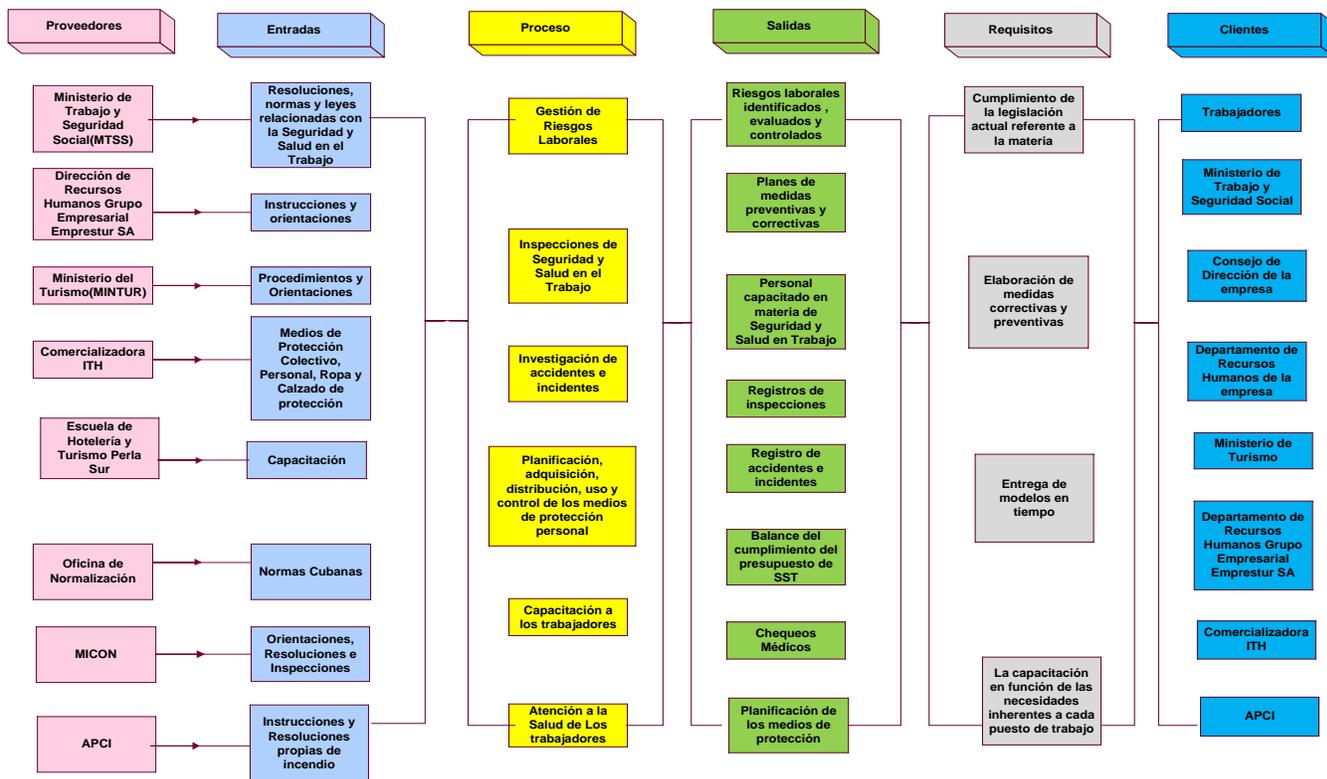
7.4 Anexo IV. Modelo Identificación General de Riesgos. Mod RH-012

7.5 AnexoV. Modelo de Evaluación de Riesgos. Mod RH-013

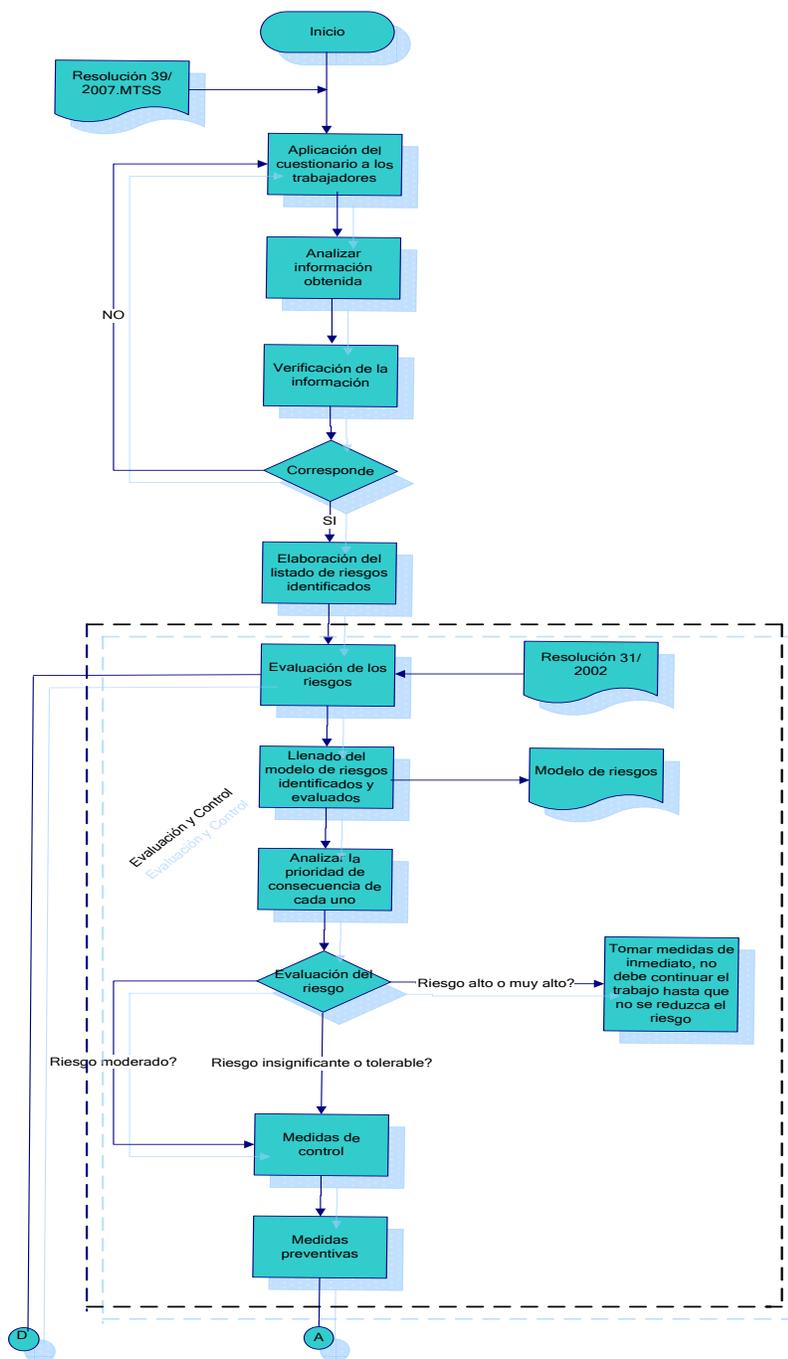
7.6 Anexo IV. Plan de Actividades Preventivas. Mod RH-014

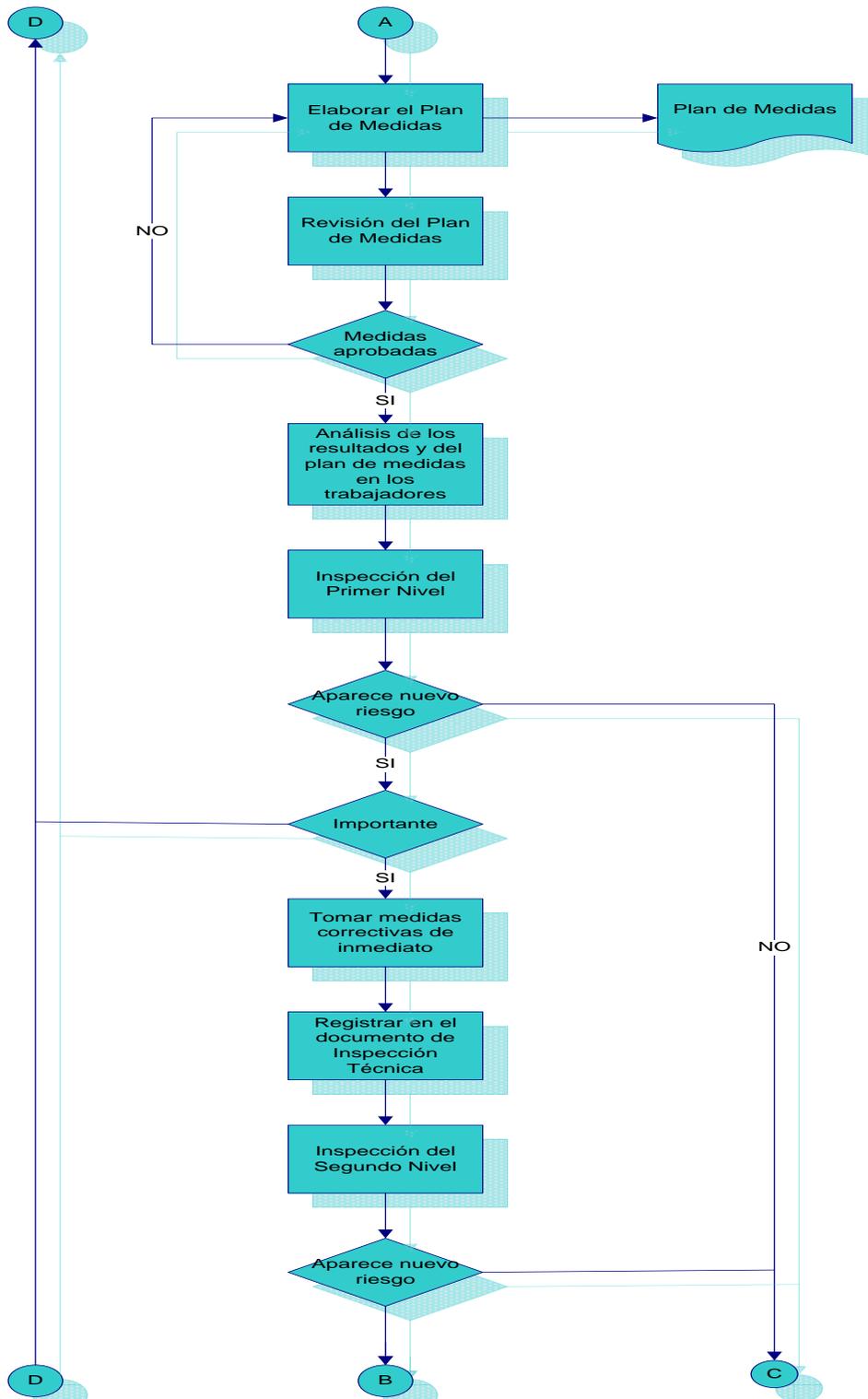
7.7 Anexo VI. Tarjeta personal de instrucción. Mod RH-015

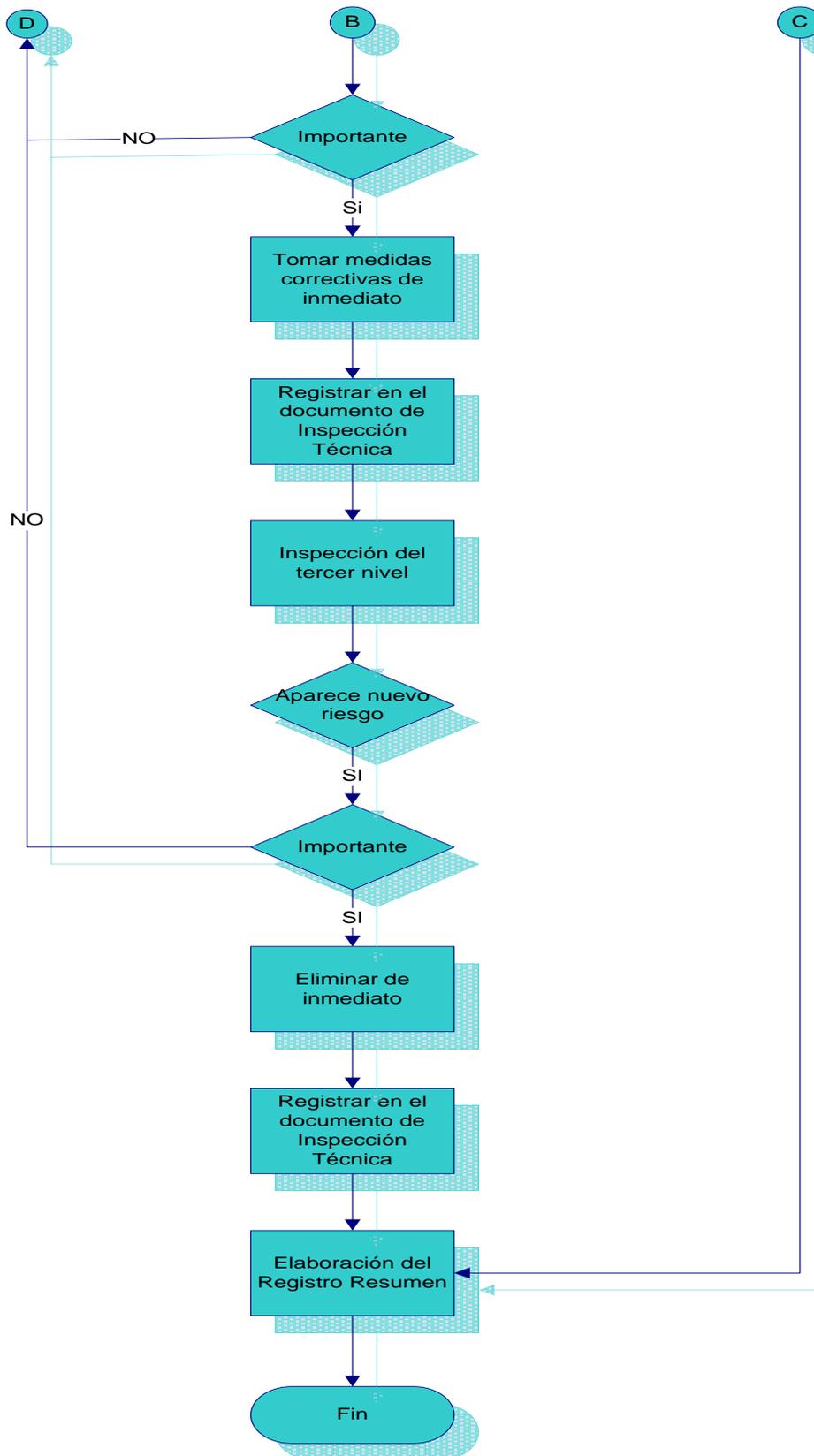
## Anexo I Mapa SIPOC del proceso de gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.



Anexo II Diagrama de Flujo del proceso de Gestión de Riesgos Laborales.







Anexo III. Cuestionario de Identificación de Riesgos laborales.

 Sucursal Cienfuegos.	Cuestionario de Identificación de Riesgos laborales.	Código: Mod RH-011
		Edición: 01
		Fecha: 25/09/2012
		Página de

Empresa. \_\_\_\_ (a) \_\_\_\_\_

Área: \_\_\_\_ (a) \_\_\_\_\_

Puesto de trabajo: \_\_\_\_ (a) \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_ (b) \_\_\_\_\_

No	Riesgo Identificado (c)	0	1	2	3
1	Caída de persona a distinto nivel				
2	Caída de persona al mismo nivel				
3	Caída de objetos por desplome o derrumbamiento.				
4	Caída de objetos en manipulación				
5	Caída de objetos desprendidos				

6	Pisadas sobre objetos				
7	Choque contra objetos inmóviles.				
8	Golpes o contactos con objetos móviles				
9	Golpes o cortaduras por objetos o herramientas.				
10	Proyección de fragmentos o partículas				
11	Atrapamiento por o entre objetos				
12	Atrapamiento por vuelco de maquinas o vehículos				

13	Sobreesfuerzo físico o mental				
14	Estrés térmico				
15	Contactos térmicos				
16	Contactos eléctricos				
17	Inhalación o ingestión de sustancias nocivas				
18	Contactos con sustancias nocivas				

19	Exposición a radiaciones ionizantes y no ionizantes				
20	Explosiones				

21	Incendios				
22	Manipulación y contacto con organismos vivos				
23	Atropellos, golpes o choques contra o con vehículos.				
24	Exposición a agentes físicos.				
25	Exposición a agentes biológicos				
26	Otros ( Enunciar)				

Nota :Reflejar al dorso de la hoja otros riesgos no contemplados en la relación actual.

Observaciones: 0, No hay Riesgo, 1, Riesgo Pequeño, 2, Riesgo Mediano, 3, Riesgo Alto

---

### **Instrucciones para el llenado.**

La identificación de riesgos se realizará en todas las áreas, instalaciones y puestos de trabajo de la empresa. Abarcando a todos los trabajadores que realizan funciones similares y están sometidos a los mismos riesgos.

➤ **Llenado del modelo.**

El modelo será llenado de forma anónima, por los trabajadores fijos de los lugares que se evalúan de la manera siguiente:

a) **Datos de identificación.**

- Nombre de la empresa
- Nombre del área.
- Puesto de trabajo.

b) **Datos de evaluación.**

- **Fecha de realización.**

c) **Riesgo Identificado.**

❖ Se anotará una (X), en la fila correspondiente a cada uno de los riesgos, los que el trabajador identifique como que existen y pueden afectarle su salud, de acuerdo con las condiciones de trabajo presentes. En cada uno de los casos adjudicará, subjetivamente, el nivel de riesgo a que considera está sometido en el rango entre 0 y 3, adjudicándosele el valor de cero si no está presente y se irá incrementando hasta tres según el grado de importancia o gravedad que el trabajador estime.

❖ Cuando consideren que existen riesgos que no se encuentran enunciados en el listado, se agregarán en cada una de las filas después de la 26. En estos casos es fundamental nombrar el riesgo de que se trata.

Anexo. IV Identificación general de Riesgos laborales.

 <b>Sucursal Cienfuegos.</b>	Identificación general de Riesgos laborales.	<b>Código: Mod RH-012</b>
		<b>Edición: 01</b>
		<b>Fecha: 25/09/2012</b>
		<b>Página de</b>

		Datos de Evaluación																													
Establecimiento:		Fecha:							N° Trabaj.					Exp.					Sens.												
		Realizado por:																													
Área, Instalación o Puesto de Trabajo	Tipos de Factores de Riesgos																											Sensibilidad			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	SD	MA	ME
																						Sensibilidades									

<p>1. Caída de persona a distinto nivel.</p> <p>2. Caída de persona al mismo nivel.</p> <p>3. Caída de objetos por desplome o derrumbamiento.</p> <p>4. Caída de objetos desprendidos.</p> <p>5. Caída de objetos desprendidos.</p> <p>6. Pisadas sobre objetos.</p> <p>7. Choque contra objetos inmóviles.</p> <p>8. Golpes o contactos con objetos móviles</p>	<p>9. Golpes o cortaduras por objetos o herramientas.</p> <p>10. Proyección de fragmentos o partículas.</p> <p>11. Atrapamiento por o entre objetos.</p> <p>12. Atrapamiento por vuelco de maquinas o vehículos.</p> <p>13. Sobreesfuerzo físico o mental.</p> <p>14. Estrés térmico.</p> <p>15. Contactos térmicos.</p> <p>16. Contactos eléctricos</p> <p>17. Inhalación o ingestión de sustancias nocivas.</p> <p>18. Contactos con sustancias nocivas.</p>	<p>19. Exposición a radiaciones ionizantes y no ionizantes</p> <p>20. Explosiones</p> <p>21. Incendios.</p> <p>22. Manipulación y contacto con organismos vivos.</p> <p>23. Atropellos, golpes o choques contra o con vehículos.</p> <p>24. Exposición a agentes físicos.</p> <p>25. Exposición a agentes biológicos</p> <p>26. Otros ( Enunciar)</p>	<p>SD – Sensibles y discapitados</p> <p>MA – Maternidad</p> <p>ME – Menores</p> <p>Se identificará la cantidad de trabajadores con sensibilidades especiales para algún riesgo concreto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mujeres en situación de embarazo o lactancia (MA).</li> <li>▪ Menores de 18 años (ME).</li> <li>▪ Discapitados físicos, psíquicos o sensoriales y otros trabajadores especialmente sensibles por sus características personales o su estado biológico conocido (SD).</li> </ul>
--	--	---	---

**Instrucciones para el llenado.**

**Objetivo:** complementa el modelo Mod. RH-011 y tiene el propósito de relacionar todas las áreas, instalaciones y puestos de trabajo con riesgos de accidentes y enfermedades profesionales que pueden afectar a los trabajadores durante la ejecución de sus tareas. Se

incluyen aspectos que pueden afectar a trabajadores que son objeto de protección especial (discapacidades físicas, psíquicas o sensoriales, maternidad o lactancia, menores de 18 años y en general trabajadores especialmente sensibles a algún riesgo por sus características personales o estado biológico conocido).

➤ Llenado del modelo

Con la información obtenida del modelo Cuestionario de Identificación de Riesgos, las visitas a los lugares de trabajo y las entrevistas con los mandos y trabajadores se llena este modelo de la manera siguiente:

a) Datos de identificación.

- Nombre de la Empresa.
- Nombre del establecimiento o centro de trabajo.

b) Datos de la evaluación.

- Fecha de realización
- Número total de trabajadores, de ellos, expuesto y sensible.
- Realizado por: nombre de la persona que ha realizado la evaluación.

c) Área, instalación o puesto de trabajo.

Se relacionarán las áreas, instalaciones o puestos de trabajo, con independencia o no de que posean riesgos identificados. En caso de que en la empresa exista algún código para identificar los lugares, si se considera necesario, se agrega el mismo.

En cada fila se incluirá sólo un área, instalación o puesto de trabajo evaluado y en cada una de las columnas numeradas, correspondientes a los diferentes riesgos, serán anotados con una cruz (X) todos los tipos de riesgos identificados que previsiblemente se puedan determinar.

Cuando existan riesgos que afecten simultáneamente a distintos puestos de trabajo, se considerarán como “riesgos generales”, anotándolos en la columna de “puestos de trabajo” a continuación del último puesto evaluado, indicando si procede la ubicación exacta de los mismos.

Por ejemplo, en el caso de un riesgo de incendio existente en todo el centro de trabajo, se indicará, “Riesgos Generales: todo el centro”, identificando seguidamente el riesgo o riesgos correspondientes de acuerdo con lo indicado anteriormente.

d) SD, MA, ME (sensibilidades especiales)

Se identificará con una cruz (X) la presencia de trabajadores con sensibilidades especiales para algún riesgo concreto.

Discapacitados físicos, psíquicos o sensoriales y otros trabajadores especialmente sensibles por sus características personales o su estado biológico conocido (SD).

Mujeres en situación de embarazo o lactancia (MA).

Menores de 18 años (ME).

Anexo V Modelo de Evaluación de Riesgos laborales.

 Sucursal Cienfuegos.	Modelo de Evaluación de Riesgos laborales.	Código: Mod RH-013
		Edición: 01
		Fecha: 25/09/2012
		Página de

Datos de Identificación de la Empresa				Datos de la Evaluación																
Empresa:		Establecimiento:		Fecha	No Trab			Exp.		Sens.										
				Realizado por :																
Área, Instalación o Puesto de Trabajo:				Evaluación de Riesgos																
Nº	Peligros Identificados	S D	MA	ME	Probabilidad			Consecuencia			Estimación Riesgo									
					B	M	A	B	M	A	T	T <sub>o</sub>	M	I	S					
Medidas Preventivas Propuestas				Prioridad		Fecha			Responsable											

Observaciones: SD: Sensible o Discapacitado, MA: Maternidad, ME: Menores.

(Probabilidad de Ocurrencia): B: Baja, M: Media, A: Alta.

(Consecuencia) : B: Baja, M: Media, A: Alta.

(Estimación del Riesgo) T: Trivial, To: Tolerable, Moderado: M, Importante: I, Severo: S

### **Instrucciones para el llenado.**

**Objetivo:** Evaluar cada uno de los riesgos identificados por cada área en función de la probabilidad y las consecuencias de su materialización, proponiendo las medidas correctoras para eliminar y/o minimizar el riesgo.

### **Indicaciones generales.**

Se aplicará a todas las áreas, instalaciones o puestos de trabajo y será el resultado del análisis de la información obtenida de los trabajadores durante el procedimiento de identificación de riesgos y en las visitas y entrevistas realizadas a los lugares de trabajo evaluados.

El modelo puede incluir la valoración cualitativa de los riesgos, la cual se realizará en todos los casos. Cada riesgo se valora por separado, cualitativamente, asignando, a cada uno, una calificación que se obtiene del resultado de la combinación de probabilidad y consecuencia, según la metodología descrita a continuación.

### **Llenado del modelo.**

a) Datos de identificación.

- Nombre de la empresa.
- Nombre del establecimiento.
- Nombre del área, instalación o puesto de trabajo.

b) Datos de la evaluación.

- Fecha.
- Número total de trabajadores, de ellos expuestos y los que poseen sensibilidades especiales en el lugar evaluado.
- Realizado por, se anotará el nombre de la persona que realizó la evaluación.

c) Riesgos identificados.

Se identificarán todos los riesgos que han sido constatados en la identificación, incluyendo los que pueden afectar a los trabajadores con sensibilidades especiales. En casos significativos se puede hacer una breve explicación de las causas del riesgo.

d) SD, MA, ME (sensibilidades especiales)

Se identificará con una cruz (X) la presencia de trabajadores con sensibilidades especiales para algún riesgo concreto.

Discapacitados físicos, psíquicos o sensoriales y otros trabajadores especialmente sensibles por sus características personales o su estado biológico conocido (SD).

Mujeres en situación de embarazo o lactancia (MA).

Menores de 18 años (ME).

e) Evaluación del Riesgo.

### **Procedimiento Cualitativo**

#### ➤ Probabilidad

Se estimará la posibilidad de que los factores de riesgo se materialicen en los daños normalmente esperables de la exposición, según la siguiente escala:

PROBABILIDAD	DAÑO
ALTA	OCURRIRÁ SIEMPRE
MEDIA	OCURRIRÁ EN ALGUNAS OCASIONES
BAJA	OCURRIRÁ RARAS VECES

A la hora de establecer la probabilidad del daño se considerará lo siguiente:

- La frecuencia de exposición al riesgo.
- Si las medidas de control ya implantadas son adecuadas (resguardos, EPP, etc.)
- Si se cumplen los requisitos legales y las recomendaciones de buenas prácticas.
- Protección suministrada por los EPP y tiempo de utilización de los mismos.
- Si son correctos los hábitos de los trabajadores.
- Si existen trabajadores especialmente sensibles a determinados riesgos.
- Exposición a los factores de riesgos.
- Fallos en los suministros o en los componentes de los equipos, así como en los dispositivos de protección.
- Actos inseguros de las personas (errores no intencionados o violaciones intencionadas de los procedimientos).

➤ Consecuencias.

La materialización de un riesgo puede generar consecuencias diferentes, cada una con su correspondiente probabilidad. Es decir, las consecuencias normalmente esperables de un determinado riesgo son las que presentan mayor probabilidad de ocurrir, aunque es concebible que se produzcan daños extremos con una probabilidad menor.

Esta metodología al referirse a las consecuencias de los riesgos identificados, trata de valorar las normalmente esperadas en caso de su materialización, según los siguientes niveles:

Consecuencia	Daños
BAJA	Lesiones sin baja laboral (ejemplos: cortes y magulladuras pequeñas, irritación de ojos, dolor de cabeza, etc.)
MEDIA	Lesiones con baja laboral sin secuelas o patologías que comprometan la vida (ejemplos: heridas, quemaduras, conmociones, torceduras importantes, fracturas menores, sordera, dermatitis, asma, trastornos músculo – esqueléticos, enfermedades que conducen a una incapacidad menor.)
ALTA	Lesiones que provocan secuelas invalidantes o patologías que pueden acortar la vida. ( ejemplos: amputaciones, fracturas mayores, intoxicaciones, lesiones múltiples, lesiones fatales, cáncer y otras enfermedades crónicas)

➤ Valor del Riesgo.

Es el producto de la consecuencia por la probabilidad y representa la magnitud del daño que un conjunto de factores de riesgo produce. Se obtiene de la tabla siguiente:

ESTIMACION DEL VALOR DEL RIESGO		CONSECUENCIAS		
		BAJA	MEDIA	ALTA
PROBABILIDAD	BAJA	TRIVIAL	TOLERABLE	MODERADO
	MEDIA	TOLERABLE	MODERADO	IMPORTANTE
	ALTA	MODERADO	IMPORTANTE	SEVERO

OBSERVACION: cuando la evaluación del riesgo necesite de una valoración específica, como es el caso de las mediciones ambientales, no es necesario proceder a cumplimentar la valoración. En los casos que es necesaria una medición, la medida correspondiente será indicar realizar la medición.

**Medidas Preventivas.**

Los riesgos identificados y la evaluación, forman la base para decidir si se necesitan mejorar las condiciones existentes o implantar nuevos controles, así como, planificar en tiempo o actualizar las acciones.

En la siguiente tabla se muestran los criterios a seguir como punto de partida para la toma de decisión en el caso de la valoración cualitativa. Las acciones a realizar para el control de los riesgos y la urgencia con la que deben adoptarse dichas medidas, deben ser proporcionales al nivel de riesgo, al número de trabajadores afectados en cada caso y a las probabilidades económicas.

Nivel de Riesgo	Acción y Planificación en tiempo
Trivial	No se requiere acción específica.
Tolerable	No se necesita mejorar la acción preventiva. Sin embargo se deben considerar soluciones más rentables o mejoras que no supongan una carga económica importante. Se requieren comprobaciones periódicas para asegurar que se mantiene la eficacia de las medidas de control.
4.6.3 Moderado	Se deben hacer esfuerzos para reducir el riesgo, determinando las inversiones precisas. Las medidas para reducir el riesgo deben implantarse en un periodo determinado. Cuando el riesgo moderado está asociado con consecuencias altas, se precisará una acción posterior para establecer, con más precisión, la probabilidad de daño como base para determinar la necesidad de las medidas de control.

Importante	No debe comenzarse el trabajo hasta que se haya reducido el riesgo. Puede que se precisen recursos considerables para controlar el riesgo. Cuando el riesgo corresponda a un trabajo que se está realizando, se deberán tomar las medidas necesarias para la liquidación de las operaciones en un breve plazo y proceder a controlar el riesgo.
Severo	No debe comenzar, ni continuar el trabajo hasta que no se reduzca el riesgo. Si no es posible reducir el riesgo, incluso con recursos ilimitados, debe prohibirse el trabajo.

### **Medidas preventivas propuestas**

En este apartado se indicarán las medidas preventivas asociadas a los riesgos valorados en la parte superior del modelo. Se propondrán siempre medidas para los riesgos valorados como moderado o importante, mientras que, para los riesgos tolerables o triviales se puede actuar con mayor flexibilidad y proponer medidas de control en casos significativos.

Las medidas preventivas establecidas formarán la base para la elaboración del Plan de Prevención, etapa posterior a la evaluación de riesgos.

Cuando el resultado de la evaluación ponga de manifiesto la existencia de un riesgo calificado como severo (consecuencia de una probabilidad alta y de una consecuencia alta), según lo indicado en el cuadro correspondiente, se procederá de inmediato a tomar medidas para reducir el riesgo sin esperar el proceso de planificación. Sucesivamente se establecerán medidas de control para ratificar la conveniencia de las medidas adoptadas o para sustituirlas por otras más convenientes.

○ **Prioridad.**

La prioridad de las actuaciones a realizar deberá estar relacionada con el orden de magnitud de los riesgos, es decir:

Riesgo importante: Prioridad I

Riesgo moderado: Prioridad II

Riesgo tolerable: Prioridad III

Riesgo trivial: Prioridad IV

○ **Fecha.**

Se indicará, cuando se conoce, la fecha estimada en que se puede tener ejecutada la medida o aquella establecida como límite para la ejecución de la medida preventiva por las autoridades de la Inspección.

○ **Responsable.**

Indicar el nombre del responsable designado por la dirección para la implantación de la medida preventiva o del cumplimiento del Plan de Prevención.

**Anexo VI.** Plan de Actividades Preventivas para los riesgos laborales.

 Sucursal Cienfuegos.	Plan de Actividades Preventivas para los riesgos laborales.	Código: Mod RH-014
		Edición: 01
		Fecha: 25/09/2012
		Página de

Centro de Trabajo:		Departamento:		Fecha:
Nº	Actividades Preventivas Propuestas	Responsable	Fecha	Observaciones

Confeccionado por:

\_\_\_\_\_

## **Instrucciones para el llenado.**

Generalidades:

El “**Plan de Actividades Preventivas**”, plasmara en un modelo las acciones, planificadas, los responsables y fechas, en que deben quedar eliminadas o minimizadas las deficiencias detectadas durante el proceso de evaluación. Este documento debe ser confeccionado anualmente y actualizado cada vez que se modifique la Evaluación de Riesgos.

### ○ **Objetivo**

Reflejar en un período de tiempo determinado todas las acciones encaminadas a cumplir con la política de Seguridad y Salud de la empresa y facilitar el control de la estrategia elaborada para la mejora continua de las condiciones de trabajo, basada en el principio de la "Seguridad Integrada".

Debe ser elaborado anualmente y puede ser objeto de modificaciones, en función de los resultados de las evaluaciones que puedan realizarse, ya sea por la propia empresa o por los órganos de inspección estatal.

## **Llenado del modelo.**

### **a) Datos de identificación**

- Nombre del Centro de Trabajo
- Nombre del departamento
- Fecha en que se confeccionó
- Confeccionado por: Se anotará el nombre de la persona y la firma de quien lo elabora
- Aprobado por: se anotará el nombre y firma del Director

### **b) Datos del contenido**

- No: Se anotará el orden consecutivo de la acción que se planifica.
- Actividades preventivas propuestas: Se detallan las acciones o tareas planificadas en los diferentes aspectos que debe considerar el Plan para cumplir con la estrategia decidida para materializar el modelo de gestión y organización de la prevención en el conjunto de actividades de la empresa; eliminar o minimizar los factores de riesgo detectados y garantizar la "mejora continua de las condiciones de trabajo".

Es posible que un Plan no tenga que incluir acciones en todas las actividades descritas en el modelo, ya que en el periodo no planificó mejoras en determinado aspecto. Los aspectos recogidos en actividades preventivas pueden ser modificados por las entidades.

- Las acciones descritas en este modelo no tienen que coincidir con las medidas descritas en el modelo de evaluación, ya que en esta etapa del proceso se incluye el análisis económico de factibilidad y es posible que no se cuente con el financiamiento para accionar sobre algunos de los riesgos identificados.
- Responsable: Dirigente responsabilizado con su ejecución, que puede ser de cualquiera de las diferentes áreas de la empresa, según el tipo de acción y no tiene que ser el responsable de la SST.
- Fecha: La acordada por la Dirección de la empresa para darle cumplimiento al objetivo planificado.

Observación: Se incluye cualquier elemento que sea necesario para una mejor comprensión de la tarea planificada El Inventario de Riesgo es la base fundamental para la labor preventiva de la Seguridad y Salud en el Trabajo, sobre la cual se sustentan las Prácticas Seguras de Trabajo.

Anexo VI. TARJETA PERSONAL DE INSTRUCCION

 Sucursal Cienfuegos.	TARJETA PERSONAL DE INSTRUCCION	Código: Mod RH-015
		Edición: 01
		Fecha: 25/09/2012
		Página de

NOMBRES Y APELLIDOS DEL TRABAJADOR :

\_\_\_\_\_

AREA DE TRABAJO: \_\_\_\_\_

CARGO: \_\_\_\_\_

CATEGORÍA:

JEFE



**Anexo 18: Descripción de las actividades del proceso de Gestión de Riesgos Laborales en la Sucursal Emprestur Cienfuegos. Fuente: Elaboración Propia.**

No.	Actividad	Descripción	Responsable	Documento
1	Aplicar encuesta a los trabajadores para el levantamiento de los riesgos.	El llenado de este modelo se realiza de manera individual y anónima para el trabajador del puesto a evaluar.	Especialista C en SST	-Ley 116 de 2014. Código de trabajo -Decreto No. 326 de 2014. Reglamento del Código de Trabajo
2	Analizar la información obtenida.	Procesamiento de los resultados por cada uno de los puestos y áreas de trabajo. Esto lo realiza el evaluador.	Especialista C en SST.	-Ley 116 de 2014. Código de trabajo -Decreto No. 326 de 2014. Reglamento del Código de Trabajo
3	Verificación de la información.	Se procede a verificar por áreas y puestos de trabajo la existencia de los riesgos y la inclusión de aquellos que no han sido detectados o la exclusión de aquellos que han sido sobreestimados por los trabajadores.	Jefe de Área	-Ley 116 de 2014. Código de trabajo -Decreto No. 326 de 2014. Reglamento del Código de Trabajo
4	Elaboración del listado de riesgos	Se confecciona un informe con el levantamiento de	Especialista C en SST.	-Ley 116 de 2014. Código de trabajo

	por áreas.	riesgos por puestos y áreas de trabajo.		-Decreto No. 326 de 2014. Reglamento del Código de Trabajo
5	Evaluación de los riesgos, estimando la probabilidad y la consecuencia de cada factor de riesgo.	Utilizando el Método General de Evaluación de Riesgos se determina la probabilidad y consecuencia de cada uno de estos factores.	Grupo de Trabajo Identificación, Evaluación y control de riesgos	-Ley 116 de 2014. Código de trabajo -Decreto No. 326 de 2014. Reglamento del Código de Trabajo
6	Llenado del modelo a entregar a MTSS.	Con los riesgos ya identificados y evaluados se procede a llenar el modelo que resume estos aspectos.	Subdirector de Recursos Humanos.	Modelo resumen de riesgos.
7	Analizar la prioridad de cada riesgo.	En función del resultado de la evaluación de los riesgos se elabora un listado según el orden de prioridad de cada una de estos.	Especialista C en SST .y Jefe de Área.	
8	Elaborar el plan de medidas.	Se procede a elaborar las medidas (acciones) a llevar a cabo de acuerdo al valor de riesgo determinado y la urgencia con la que deben adoptarse dichas medidas, las que deben	Grupo de Trabajo Identificación, Evaluación y control de riesgos.	Modelo Plan de Medidas.

		ser proporcionales al nivel o valor de riesgo y al número de trabajadores afectados en cada caso.		
9	Revisión del plan de medidas.	Se analiza el documento por el consejo de dirección, se avala por el jefe máximo de la entidad, incluyendo las medidas en los planes de las áreas.	Subdirector de Recursos Humanos.	
10	Análisis de los resultados arrojados y del plan de medidas con los trabajadores.	Se realiza una reunión con los trabajadores de cada área donde se les informa los resultados de la evaluación de los riesgos y las acciones acordadas.	Especialista C en SST y Jefe de Área.	
11	Inspección del primer nivel	Será realizada "diariamente" por los jefes de las brigadas, antes de comenzar la jornada laboral. Quedará registrada en el documento llamado Inspección Técnica de Seguridad.	Jefe de Área.	Inspección Técnica de Seguridad.
12	Inspección del segundo nivel.	Será efectuada por el jefe de las áreas o el administrador de la	Jefe de Área.	Inspección Técnica de Seguridad.

		entidad al menos 1 vez al mes. Quedará registrada en el documento Inspección Técnica de Seguridad.		
13	Inspección del tercer nivel.	Se realizará como mínimo una vez en el trimestre por el Administrador o la persona del Consejo de Dirección que se designe y el Especialista en SST de la entidad. Quedará registrada en el documento llamado Inspección Técnica de Seguridad.	Administrador de la empresa y Subdirector de Recursos Humanos.	Inspección Técnica de Seguridad.
14	Elaboración de un registro resumen.	En este quedarán registrados los resultados de todas las inspecciones.		

**Anexo 19: Descripción de la actividad de capacitación e instrucción en materia de SST en la Sucursal Emprestur Cienfuegos. Fuente: Elaboración Propia.**

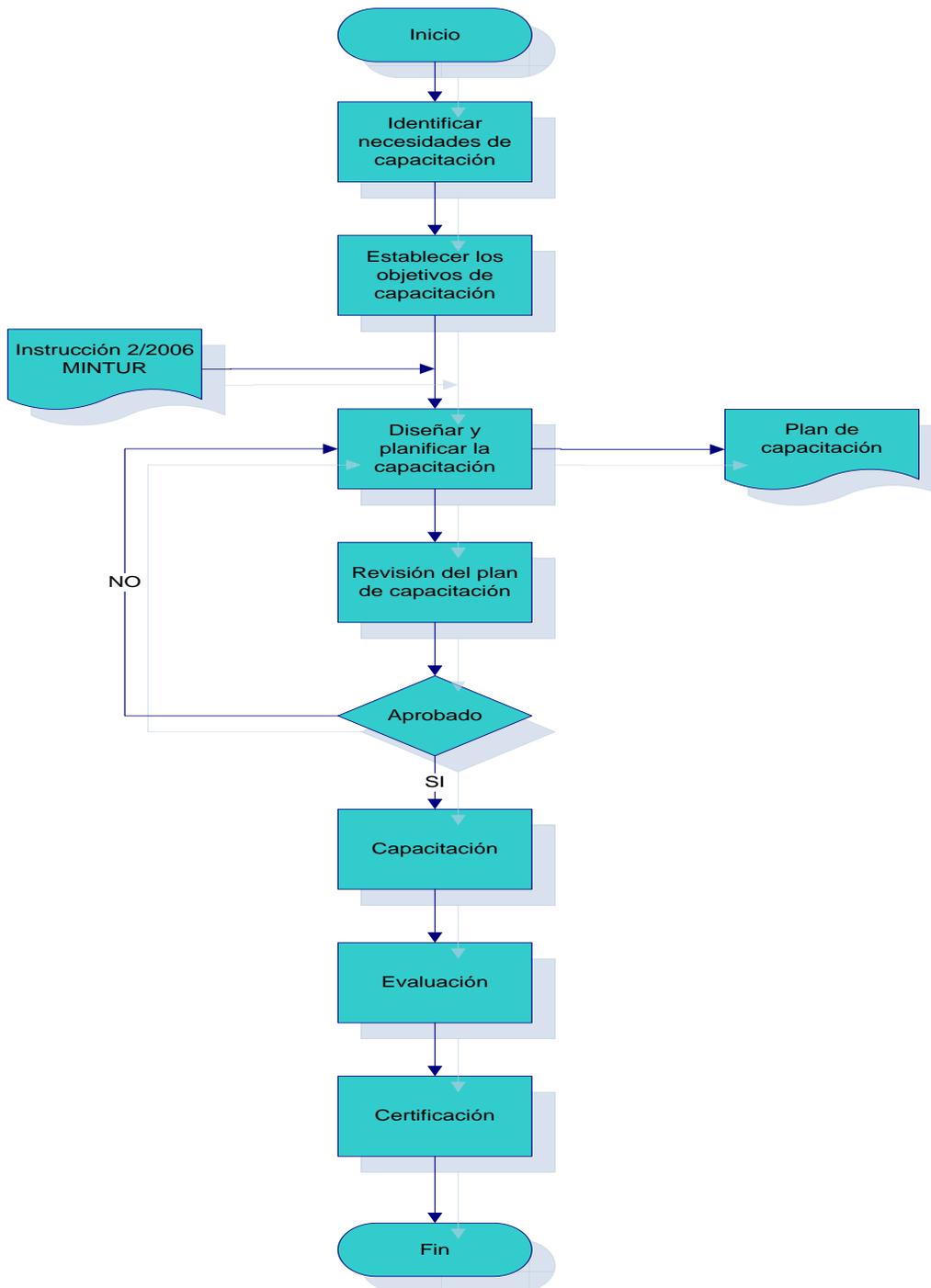
Actividad	Descripción	Responsable	Documento
Identificar necesidades de capacitación.	Definir los problemas y/o necesidades de formación, las carencias de competencias, requisitos de idoneidad demostrada y el desempeño alcanzado.	Especialista C en SST Jefes de Áreas	
Establecer los objetivos de capacitación.	Para ello se tienen en cuenta reglas, normas y resoluciones de SST por las que se rige el país.	Alta Dirección.	
Diseñar y planificar la acción de formación.	Las acciones de formación de los trabajadores se diseñan y planifican mediante las distintas modalidades de capacitación y entrenamiento.	Departamento de Recursos Humanos.	NC 702/2009ON N-Formación de los trabajadores
Aprobación del plan de capacitación.	Después de estar elaborado el plan de capacitación general se lleva al Consejo de Dirección para su aprobación y luego se pasa a FORMATUR para su aprobación también.	Subdirector de Recursos Humanos.	
Proporcionar los materiales técnicos necesarios para la instrucción.	Incluye: locales de estudio, maquinarias, alumbrado, base material de estudio y otros.	Alta Dirección.	
Instrucción Inicial General a los trabajadores que se integran nuevos a la	Es impartida a los trabajadores de nuevo ingreso de todas las categorías ocupacionales, y a los estudiantes. Objetivo: Garantizar la iniciación laboral de forma sana, confortable y segura.  Fomentando la conciencia hacia la seguridad, el	Especialista C en SST.	Instrucción General de Seguridad y Salud en el Trabajo

Sucursal.	cuidado de la salud y el medio ambiente		
Instrucción específica.	El jefe de Área explica las características del puesto de trabajo, sus riesgos, medios de protección personal, entre otros aspectos.	Jefe de Área.	Instrucción específica del puesto de trabajo.
Instrucción periódica de formación.	Cada determinado período de tiempo, en función de las características del puesto, se le debe dar instrucciones al trabajador así como formación en SST, ya sea en la empresa o fuera de esta.	Jefe de Área.	Instrucción periódica de formación en SST.
Instrucción extraordinaria	Se impartirá a los Técnicos y Trabajadores cuando existan modificaciones del proceso de trabajo, asimilación de nuevas tecnologías, nuevos requerimientos de seguridad exigibles para la ocupación, en caso de accidente, cuando el trabajador incurra en violaciones de las reglas de seguridad o por cualquier otra situación que exija una reinstrucción inmediata.  Aprendizaje orientado a enfrentar los cambios.	Jefe inmediato, jefe de área o Especialista de SST	
Operacional	Se impartirá en todos los puestos de trabajo que el riesgo no está controlando. Permite y facilita el control de riesgo y la realización del trabajo con mayor seguridad, confort, sano y eficiente. Adicionalmente orienta el funcionamiento de sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo.  Tiene como objetivo formar al personal en los procedimientos operacionales y actividades peligrosas donde sea necesario aplicar medidas de control dada la naturaleza de los riesgos inherentes a ellas, se imparte a directivos, técnicos y trabajadores. Esta instrucción		

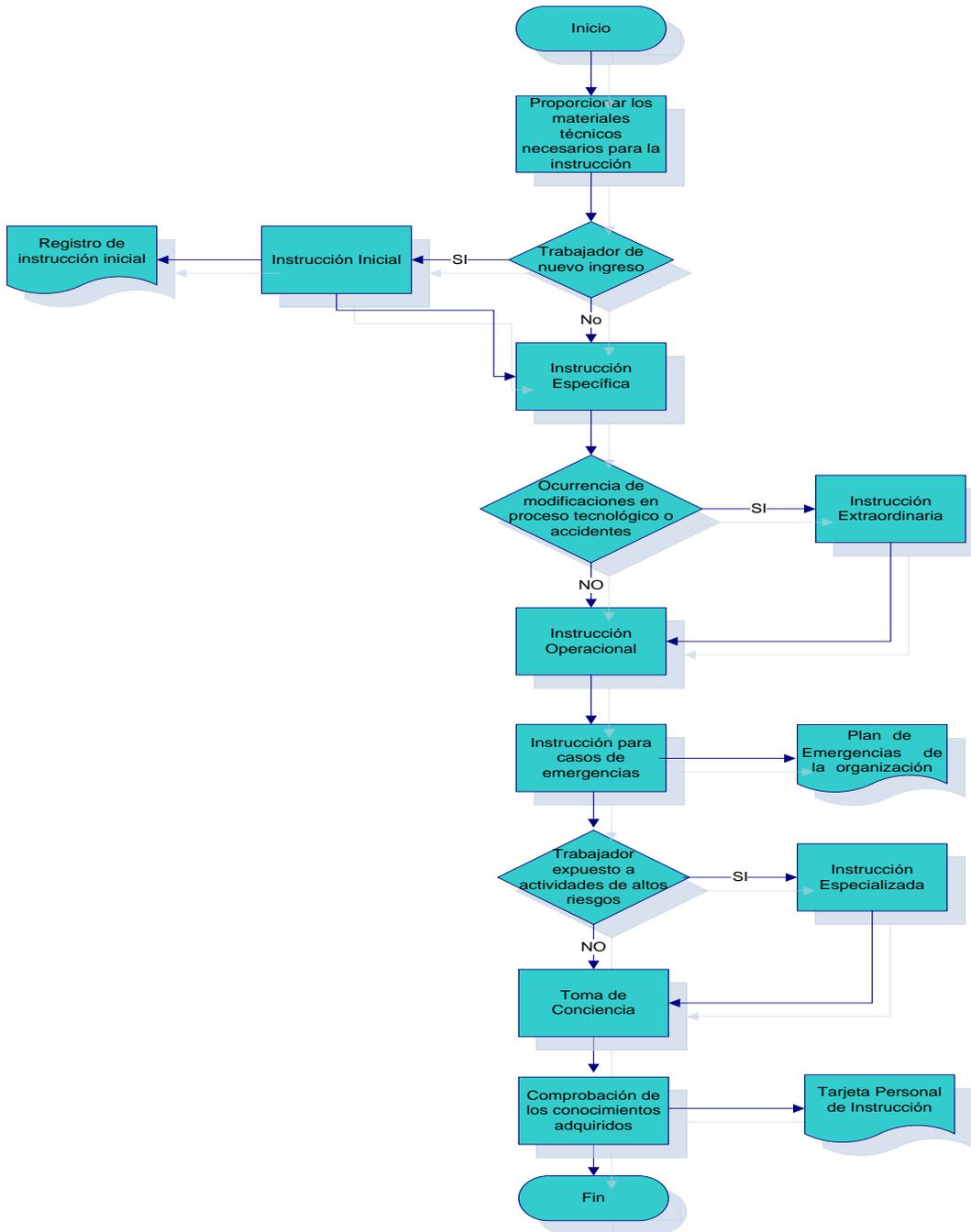
	abarcará el uso de permisos de trabajo y de seguridad el funcionamiento de sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo.		
Emergencia.	Está dirigido a todo el capital humano con el propósito de dar respuesta y minimización de las consecuencias y minimización de las consecuencia		Plan de Emergencia de la organización
Especializada	Se impartirá a los trabajadores que manejan equipos peligrosos o estén expuestos a actividades de alto riesgo entre los que se encuentran los riesgos eléctricos, riesgos químicos.	La dirección de la organización, jefes de brigadas y el comité de seguridad y salud en el trabajo.	El plan de capacitación de la organización
Toma de Conciencia	Está dirigida a dirigentes y trabajadores. Su propósito es obtener el compromiso con los políticas, objetivos y metas, para mantener el interés en la prevención de riesgos laborales en todo momento, pues de ella depende fundamentalmente del deseo de todos de trabajar con seguridad en un ambiente saludable, confortable y sano.		

<p>Comprobación de los conocimientos de las instrucciones.</p>	<p>Una vez impartida la Instrucción Inicial y la Instrucción Específica se aplicarán exámenes de comprobación de los conocimientos de forma teórica y práctica a partir de los métodos que los entrenadores consideren más efectivos.</p> <p>Las acciones que se realicen como parte de la Preparación Técnico Profesional, tendrán definido algún sistema de evaluación y copia de los certificados acreditativos serán archivados en los expedientes laborales.</p>	<p>Personal designado por la Alta Dirección.</p>	<p>Tarjeta Personal de Instrucción</p>
--	---	--	--

Anexo 20: Diagrama de Flujo de la actividad de capacitación en materia de SST, en la Sucursal Emprestur Cienfuegos. Fuente: Elaboración Propia.



Anexo 21: Diagrama de Flujo de la actividad de instrucción a los trabajadores en materia de SST, en la Sucursal Emprestur Cienfuegos. Fuente: Elaboración propia.



**Anexo 22: Procedimiento para la investigación de incidentes y accidentes en la Sucursal Emprestur Cienfuegos. Fuente: Elaboración Propia.**

 <p>emprestur s.a. Cienfuegos</p>	<b>PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS</b>	Folio:
	PROCEDIMIENTO PARA LA INVESTIGACIÓN DE LOS INCIDENTES Y ACCIDENTES, INCENDIOS, EXPLOSIONES, AVERÍAS, ENFERMEDADES PROFESIONALES Y OTROS DAÑOS A LA SALUD EN EL ÁMBITO LABORAL.	Código: POSGI- CI-RH-003
		Edición: 01

### 1. OBJETIVOS Y ALCANCE.

Este procedimiento establece la metodología a seguir para la investigación de los incidentes y accidentes del trabajo, incendios, explosiones, averías, enfermedades profesionales y otros daños a la salud en el ámbito laboral, pudiendo ser : de forma remunerada o voluntaria, que originan lesiones incapacitantes , de al menos un día o turno de trabajo completo, y se aplica a todos los procesos y áreas funcionales de la Organización y cuando proceda, a cualquier trabajador, estudiante, adiestrado, subcontrata de organizaciones externas que realicen alguna actividad en el centro o en nombre de ella. Este procedimiento se aplica en todas las Áreas que componen la Sucursal Emprestur Cienfuegos.

### 2. RESPONSABILIDADES.

- 2.1** El Director de la Entidad es el máximo responsable de hacer cumplir lo que establece el presente procedimiento.
- 2.2** La Dirección de Recursos Humanos es responsable de cumplir lo que establece el presente procedimiento con respecto al registro e información de los accidentes e incidentes.
- 2.3** Los Jefes de las áreas son los responsables de informar la ocurrencia de un accidente e incidente y preservar el lugar de los hechos.
- 2.4** La Comisión creada es la responsable de realizar la investigación de los incidentes y/o accidentes.

### 3. DEFINICIONES.

- 3.1. **Accidente de trabajo:** El accidente de trabajo es un hecho repentino relacionado causalmente con este, que produce al trabajador una lesión corporal que afecta su

capacidad para laboral por una o varias jornadas de trabajo, o la muerte. (Artículo 129 Ley No. 116 de 2014 Código de trabajo ).

3.2. **3.2 Accidente mortal**: Accidente de trabajo cuya consecuencia inmediata o posterior es la muerte del trabajador

**3.3 Accidente no mortal**: a los efectos de este procedimiento se consideraran:

**3.3.1 Accidente grave**: Accidente de trabajo cuya consecuencia provoca lesiones que incapacita al trabajador de reincorporarse a su actividad laboral por más de 30 días.

**3.3.2 Accidente leve**: Accidente de trabajo cuya consecuencia provoca lesiones que incapacita al trabajador de reincorporarse a su actividad laboral por menos de 30 días.

**3.4 Incidente**:- Se denomina incidente al suceso acaecido en el trabajo o en relación con este, con posibilidad de convertirse en accidente de trabajo u otros daños, en el que la persona afectada no sufre lesiones corporales o estas no afectan su capacidad para el trabajo. ARTÍCULO 128 Ley No. 116 de 2014 Código de trabajo ).

**Enfermedad Profesional**: La enfermedad profesional es la alteración de la salud, patológicamente definida, generada por razón de la actividad laboral en trabajadores que en forma habitual se exponen a factores que producen enfermedades y que están presentes en el medio laboral o en determinados cargos y que es reconocida en la legislación vigente. Artículo 130 Ley No. 116 de 2014 Código de trabajo).

**Actos inseguros**: Son conductas por acción u omisión voluntarias de procedimientos y prácticas seguras del trabajo.

**Condiciones inseguras**: Son aquellos factores físicos o circunstancias del medio ambiente de trabajo que pueden facilitar la ocurrencia de accidentes.

### **Legislaciones aplicables al procedimiento**

Ley No. 116 de 2014. Código de Trabajo

Decreto 326 de 2014. Reglamento del Código de trabajo.

## **4. DESARROLLO.**

En correspondencia con lo establecido en el artículo 131 del Código de Trabajo, el empleador para investigar los accidentes de trabajo está en la obligación de:

a) Preservar las condiciones del lugar o puesto de trabajo donde se producen los hechos, según corresponda;

- 
- b) determinar las causas que lo originaron, los responsables, los daños a la salud de las personas y las pérdidas económicas ocasionadas;
  - c) adoptar las medidas que eviten hechos similares;
  - d) aplicar medidas disciplinarias a los responsables;
  - e) informar a la Oficina Nacional de Inspección del Trabajo cuando el accidente tiene consecuencias mortales, en el término de veinticuatro (24) horas siguientes a la ocurrencia del hecho;
  - f) conservar el informe con el resultado de la investigación por un término de cinco (5) años; y
  - g) registrar los incidentes y accidentes de trabajo a los efectos de la información a brindar, según lo establecido por el Ministro de Trabajo y Seguridad Social

A partir del conocimiento de las causas que pueden provocar daños en la salud de los trabajadores se hace necesario interpretar las posibles combinaciones de estas para determinar como se manifiestan y definir cuál es la principal con el objetivo de tomar medidas encaminadas a eliminarlas o controlarlas y así evitar su aparición o repetición y la posible lesión de otros trabajadores. Debe tenerse en cuenta lo dispuesto en el Anexo No. 16, aspecto No.4 del Decreto No. 326 de 2014 denominado ANÁLISIS Y DETERMINACIÓN DE LAS CAUSAS (Ver Anexo 1 del presente procedimiento).

Teniendo en cuenta lo dispuesto anteriormente en la Sucursal Emprestur Cienfuegos en el proceso de investigación de un incidente, accidente, incendios y explosiones, en el ámbito laboral se debe cumplir con la metodología siguiente:

1 El Jefe de Brigada o Área correspondiente debe proceder a:

- Preservar las condiciones del lugar o puesto de trabajo en el momento que se produjo el incidente y/o accidente, incendios y explosiones en el ámbito laboral.
- identificar las condiciones existentes en el proceso o actividad de trabajo en el momento de producirse el incidente y/o accidente, incendios y explosiones en el ámbito laboral.
- registrar la información para el mejor desarrollo ulterior de la investigación.

4.2 La investigación se realizará por una comisión, la cual estará integrada por el jefe directo del trabajador accidentado, el responsable de la Seguridad y Salud del Trabajo, y el Representante de la Organización Sindical, además cuando resulte necesario puede integrarla otros trabajadores calificados.

4.3 La Comisión creada tiene las funciones siguientes:

- Conocer la información preliminar obtenida por el jefe de de Obra, Taller o área;
- Determinar las condiciones técnicas y organizativas generales existentes en el proceso, actividad o puesto de trabajo donde ocurrió el incidente y/o accidente, incendios y explosiones en el ámbito laboral;
- Entrevistar a testigos y personas relacionadas con el mismo;
- Reconstruir el proceso de ocurrencia del incidente y/o accidente incendios y explosiones en el ámbito laboral ;
- Examinar las instalaciones, equipos y materiales relacionados con el incidente y/o accidente incendios y explosiones en el ámbito laboral;
- Determinar los posibles fallos en el proceso, procedimientos e instrucciones de trabajo;
- Analizar y determinar las causas del incidente, accidente, incendios, explosiones en el ámbito laboral.
- Proponer al jefe de área las acciones correctivas o preventivas que correspondan,
- Elaborar informe de la investigación del hecho que se analiza, de acuerdo a lo establecido en los Mod-RH 015 al Mod-RH 020, el cual será presentado ante el Director general.

En correspondencia con lo dispuesto en el Decreto Ley 326 de 2014 cuando ocurre un accidente de trabajo en que el trabajador lesionado o fallecido no está contratado con el empleador del lugar donde se produce, ambos empleadores de conjunto realizan la investigación.

Los accidentes ocurridos a estudiantes durante la realización de trabajos, como parte de su formación integral, se investigan por la entidad donde ocurrió el hecho, comunicando los resultados al centro de estudios.

Específicamente en la Sucursal Emprester Cienfuegos se procederá de la manera siguiente:

4.4 Cuando ocurre un incidente y/o accidente de trabajo y el trabajador lesionado no está vinculado a la Sucursal, se procederá de la forma siguiente:

- Ambos centros de trabajo están obligados a investigar y analizar las causas del incidente y/o accidente, para proceder a eliminar o minimizar las causas que dieron origen al mismo;
- La organización que registra e informa el accidente es en la que el trabajador se encuentra contratado.

- Cuando se investiga un accidente de un trabajador no vinculado laboralmente, la comisión envía copia del informe al centro de trabajo de donde procede.

4.5 Los accidentes ocurridos a adiestrados y estudiantes durante la realización de trabajos, como parte de su formación integral:

- se registran, investigan e informan, comunicando al centro de estudios del accidentado el acontecimiento del hecho.

4.6 La Sucursal habilitara un registro de los accidentes y/o incidentes de trabajo, cuya información mínima debe ser la recogida en el Mod-RH 018 y Mod-RH 019 y deberá conservarse por un plazo de 5 años. Al registro se le anexarán los informes de las investigaciones realizadas sobre cada uno.

El empleador está obligado a investigar los incidentes de trabajo, cuyo daño potencial puede afectar la vida de los trabajadores.

4.7 En casos de accidentes mortales:

- La Dirección de la Sucursal informará a la Filial Provincial de la Oficina Nacional de Inspección del Trabajo y a la Dirección de Trabajo Municipal antes de las 24 horas de la ocurrencia del hecho.
- La organización investigará el hecho con independencia de la responsabilidad de la Inspección de Trabajo en cuanto a la investigación y definición de que estos sucesos sean accidente de trabajo.

4.8 Accidentes no mortales

- Se investigarán en el más breve tiempo posible y nunca excederá la terminación de la investigación de un plazo de 30 días naturales, salvo que existan causas que lo justifiquen.

4.9 La Dirección de Recursos Humanos está obligado trimestralmente a enviar el resumen estadístico de todos los accidentes y/o incidentes ocurridos en el periodo a la Dirección de RRHH del Grupo Empresarial.

4.10 Los Accidentes e Incidentes del trimestre deben ser analizados y evaluados en la reunión del Comité Multidisciplinario.

4.11 Se calcularan los costos en que incurrió la Entidad teniendo en cuenta el PGGC-CI-010.

## **5. REGISTRO, DISTRIBUCION Y ARCHIVO.**

Mod-RH 015 "Informe de Accidentes"

Mod-RH 016 “Clasificación de Accidentes de Trabajo”

Mod-RH 017 “Acta de Accidente de Trayecto”

Mod-RH 018 “Registro de Accidente de trabajoAnexo V Mod-RH 019 “Registro de Accidente de Trayecto”

Mod-RH 020 “Registro de Incidente de Trabajo

El responsable de la custodia del presente procedimiento es del área de Recursos Humanos y de los registros que se anexan, siendo archivado por el especialista en Gestión de los Recursos Humanos, que atiende la actividad de Seguridad y Salud en el Trabajo, por un periodo de 3 años. Cada grupo de trabajo mantendrá en su área el programa de prevención de riesgos, evaluando su efectividad periódicamente

## **6. ANEXOS**

6.1 Descripción de actividades (diagrama de flujo)

6.2 Anexo I Mod-RH 015 “Informe de Accidentes”

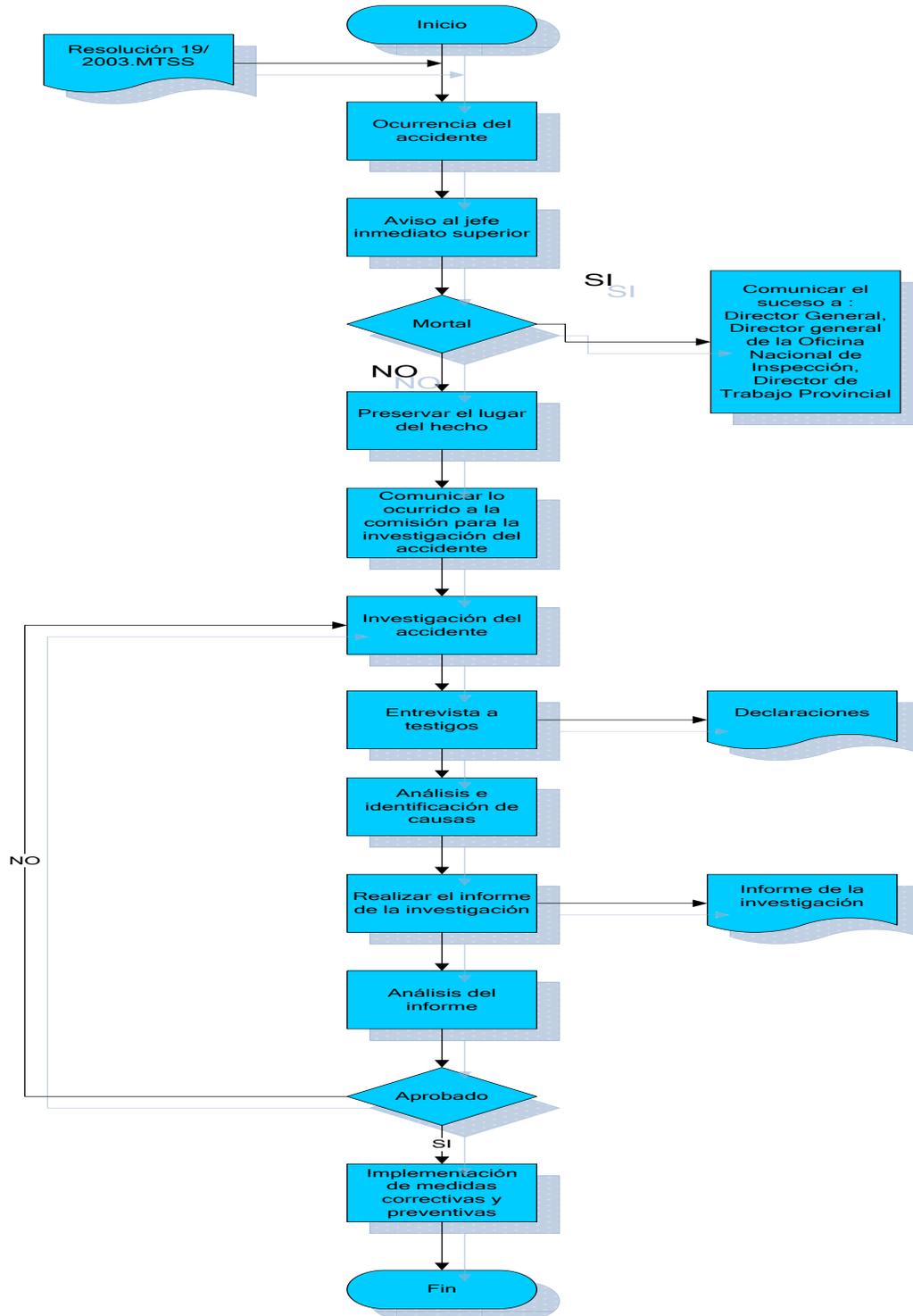
6.3 Anexo II Mod-RH 016 “Clasificación de Accidentes de Trabajo”

6.4 Anexo III Mod-RH 017 “Acta de Accidente de Trayecto”

6.5 Anexo VI Mod-RH 018 “Registro de Accidente de trabajoAnexo V Mod-RH 019 “Registro de Accidente de Trayecto”

6.5 Anexo VI Mod-RH 020 “Registro de Incidente de Trabajo”

Anexo I Diagrama de Flujo de la actividad de investigación de accidentes e incidentes,



---

## **Anexo II ESTRUCTURA DEL INFORME DE ACCIDENTE DE TRABAJO**

### 1- Datos del empleador.

1.1 Nombre y dirección del centro de trabajo donde ocurrió el accidente.

1.2 Nombre de la empresa, unidad presupuestada, cooperativa, empleador persona natural, según sea el caso, municipio y provincia en la que radica.

1.3 Organismo, entidad nacional, organización superior de dirección o consejo de la Administración provincial a que pertenece si es una entidad estatal.

### 2- Datos de los lesionados

2.1 Nombres y apellidos.

2.2 Sexo (M o F).

2.3 Edad.

2.4 Nivel educacional (primaria, secundaria, medio superior, técnico profesional, universitaria).

2.5 Relación de trabajo con la entidad (determinado, indeterminado).

2.6 Cargo o actividad.

2.7 Categoría ocupacional (operario, servicios, administrativo, técnico, cuadro).

2.8 Tiempo en el cargo o actividad.

2.9 Veces que se ha accidentado con anterioridad.

2.10 Definir si realizaba su tarea habitual al momento del accidente.

3- Datos del accidente y clasificación según forma, agente material, naturaleza de la lesión y parte del cuerpo lesionada.

3.1 Accidente No.

3.2 Fecha del accidente (día, mes, año).

3.3 Tipo de accidente: simple (cuando existe un lesionado), mortal (cuando hay un fallecido), múltiple (varios lesionados o varios fallecidos).

3.4 Lugar de trabajo donde ocurrió (puesto de trabajo, fuera del puesto de trabajo, en la vía, fuera del centro de trabajo).

3.5 Cargo o actividad que desempeña el lesionado.

3.6 Hora y turno de trabajo (en el caso que exista más de un turno).

3.7 Tiempo que llevaba trabajando el día del accidente.

3.8 Descripción del accidente. Se detallará lo más exhaustivo posible la situación en que ocurrió el hecho, utilizando para este fin sobre todo las técnicas de la observación y la entrevista, aunque pueden utilizarse otras que se estimen necesarias.

3.9 Forma del accidente: Esta clasificación se refiere a las características del acontecimiento que ha tenido como resultado directo la lesión, es decir, la manera en que el objeto o la sustancia en cuestión ha entrado en contacto con la persona afectada.

3.9.1 Caída de personas al mismo nivel.

3.9.2 Caída de personas a diferente nivel.

3.9.3 Caída de objetos.

3.9.4 Pisadas sobre, choques contra o golpes por objetos.

3.9.5 Atrapado por un objeto o entre objetos.

3.9.6 Esfuerzo excesivo o movimientos violentos.

3.9.7 Contacto con cuerpos cortantes y punzantes.

3.9.8 Inhalación, absorción, ingestión de productos químicos.

3.9.9 Exposición a o contacto con temperaturas extremas.

3.9.10 Exposición a o contacto con la corriente eléctrica.

3.9.11 Exposición a o contacto con sustancias nocivas o radiaciones.

3.9.12 Otras formas de accidentes.

3.10 Agente material del accidente. Esta clasificación puede utilizarse para clasificar los accidentes del trabajo ya sea según el agente material en relación con la lesión o según el

agente material en relación con el accidente (se selecciona el que corresponda): con el accidente (se selecciona el que corresponda):

3.10.1 Máquinas.

3.10.1.1 Generadores de energía, excepto motores eléctricos.

3.10.1.2 Sistemas de transmisión.

3.10.1.3 Máquinas para el trabajo del metal.

3.10.1.4 Máquinas para trabajar la madera y otras materias similares.

3.10.1.5 Máquinas agrícolas.

3.10.1.6 Máquinas para el trabajo en las minas.

3.10.1.7 Máquinas para el trabajo en la construcción.

3.10.1.8. Máquinas para el trabajo en la industria textil.

3.10.1.9 Máquinas para el trabajo en la industria alimenticia.

3.10.1.10. Otras máquinas no clasificadas bajo los epígrafes anteriores.

3.10.2 Medios de transporte y de elevación o izado.

3.10.2 Medios de transporte y de elevación o izado.

3.10.3. Medios de elevación o izado.

3.10.4. Medios de transporte por vía férreas.

3.10.5. Medios de transporte automotor.

3.10.6. Medios de transporte aéreo.

3.10.7. Medios de transporte fluvial o marítimo.

3.10.8. Medios de transporte de tracción animal.

3.10.9. Otros medios de transporte, incluidos los de tracción humana.

3.10.3 Aparatos, equipos y herramientas.

3.10.3.1 Recipientes a presión.

- 3.10.3.2 Equipo de calentamiento (no eléctrico).
- 3.10.3.3 Equipos de soldaduras y cortes.
- 3.10.3.4 Instalaciones frigoríficas.
- 3.10.3.5 Instalaciones eléctricas, incluidos los motores eléctricos (excepto herramientas eléctricas manuales).
- 3.10.3.6 Herramientas eléctricas manuales.
- 3.10.3.7 Escaleras de mano, rampas móviles, andamios y plataformas.
- 3.10.3.8 Otros aparatos, equipos y herramientas
- . 3.10.4 Materiales, sustancias y radiaciones.
  - 3.10.4.1 Explosivos.
  - 3.10.4.2 Polvos, gases, líquidos y productos químicos, a excepción de los explosivos.
  - 3.10.4.3 Fragmentos volantes.
  - 3.10.4.4 Radiaciones.
  - 3.10.4.5 Otros materiales y sustancias.
- 3.10.5 Ambiente de trabajo.
  - 3.10.5.1 En el exterior.
  - 3.10.5.2 En el interior.
  - 3.10.5.3 Subterráneos.
- 3.10.6. Superficies de trabajo.
  - 3.10.6.1 Pisos.
  - 3.10.6.2 Plataformas.
  - 3.10.6.3. Andamios.
  - 3.10.6.4. Escaleras.
  - 3.10.6.5. Otras superficies de tránsito y de trabajo.

3.10.7 Recipientes a presión.

3.10.7.1 Calderas.

3.10.7.2. Recipientes a presión sin fuego.

3.10.7.3 Cajones de aire comprimido, equipo de buzo.

3.10.8. Hornos. 3.10.9 Instalaciones eléctricas, incluidos los motores eléctricos pero con exclusión de las herramientas.

3.10.10. Otros agentes no incluidos en las clasificaciones anteriores. (chatarra, desperdicios sólidos, etc.).

3.10.11. No determinado por falta de datos suficientes.

**4. ANÁLISIS Y DETERMINACIÓN DE LAS CAUSAS.** En el análisis deben quedar descritas las causas técnicas, organizativas y de comportamiento que incidieron en la ocurrencia del accidente. La lista que aparece a continuación sirve de referencia a este análisis. Además debe ser definida a juicio de los investigadores cuál es la causa que consideran fundamental.

#### 4.1 Causas técnicas:

4.1.1 Deficiencias en el diseño, construcción o montaje de los medios u objetos de trabajo.

4.1.2 Mal estado de herramientas, equipos o instalaciones, desnivel o pérdida de propiedades del terreno o de las edificaciones.

4.1.3 Partes móviles de máquinas y equipos incorrectamente resguardados.

4.1.4 Cambios bruscos imprevistos de parámetros en medios u objetos de trabajo.

4.1.5 Fallas asociadas al envejecimiento, desgaste, corrosión o sobrecarga. (Falta, desactivación o

mal funcionamiento de dispositivos de bloqueo o limitación de movimiento, instrumentos, herramientas o superficies cortantes, punzantes o abrasivas incorrectamente protegidos, insuficiente seguridad de la superficie de trabajo y otros factores que conducen a caída al mismo o a otro nivel.

4.1.6 Ambiente externo que afecta las instalaciones y el ambiente de trabajo, incluidas las descargas eléctricas, viento.

4.1.7 Características de los productos químicos.

4.1.8 Agresiones de animales vivos.

4.1.9 Mal estado de la vía o del vehículo. (A pesar del mantenimiento recibido).

4.1.10 Otras condiciones no imputables al trabajador, ni a la organización de la producción o los servicios.

4.2. Causas organizativas.

4.2.1 Incumplimiento o cumplimiento deficiente de las responsabilidades de dirigentes, jefes directos y técnicos respecto a la seguridad y salud en el trabajo.

4.2.2. No incorporación de los elementos de seguridad y salud en el trabajo en los procedimientos de trabajo.

4.2.3 No programación e incumplimiento del mantenimiento y reparación.

4.2.4 Deficiencias de la organización del trabajo.

4.2.5 Alteraciones del régimen de trabajo.

4.2.6. Falta de supervisión, regulación o control.

4.2.7 Deficiencias de la instrucción y adiestramiento sobre Seguridad y Salud en el Trabajo de los dirigentes, jefes directos y trabajadores.

4.2.8 Inadecuada selección del personal.

4.2.9 Falta de señalización y comunicación

. 4.2.10 Deficiente organización de la circulación interior.

4.2.11 Falta o inadecuados equipos de protección personal.

4.2.12. Falta de orden y limpieza.

4.3. Causas de conducta.

4.3.1 Mal estado de salud, afectaciones emocionales, consumo de medicamentos por parte del trabajador no notificados a su jefe antes de comenzar el trabajo que afectan su desempeño, retardan o hacen imprecisas sus reacciones naturales.

4.3.2 Incumplimiento de procedimientos, normas o reglas establecidas.

4.3.3 Falta de atención a la labor que realiza.

4.3.4 Ejecutar tareas peligrosas sin autorización.

4.3.5 No uso o uso inadecuado de los equipos de protección personal.

4.3.6 Actitudes temerarias ante los peligros.

4.3.7 Violaciones del Código de Seguridad Vial.

4.3.8 Consumo de bebidas alcohólicas o drogas de abuso por el trabajador.

4.3.9 Otras situaciones de origen humano que pueden provocar accidentes.

5. Consecuencias.

5.1.10 Intoxicaciones agudas.

5.1.11 Efectos de la exposición a condiciones ambientales (frío, calor, radiaciones, presión atmosférica, rayos, otros).

5.1.12 Asfixias.

5.1.13 Efectos de la electricidad.

5.1.14 Efectos nocivos de las radiaciones.

5.1.15 Lesiones múltiples de naturaleza diversa.

5.1.16 Otras lesiones.

5.2 Parte del cuerpo lesionada.

5.2.1 Cabeza. 5.2.2 Cuello (con inclusión de la garganta y de las vértebras cervicales).

5.2.3 Tronco.

5.1 Naturaleza de la lesión (se selecciona la que corresponda):

5.1.1 Fracturas.

5.1.2 Luxaciones.

5.1.3 Torceduras y esguinces.

5.1.4 Conmociones y traumatismos internos.

5.1.5 Amputaciones y enucleaciones.

5.1.6 Otras heridas (desgarramientos, heridas, cortaduras, heridas contusas, de cuero cabelludo).

5.1.7 Traumatismo superficial.

5.1.8 Contusiones y aplastamientos.

5.1.9 Quemaduras.

5.2.4 Miembro superior.

5.2.5 Miembro inferior.

5.2.6 Ubicaciones múltiples.

5.2.7 Lesiones generales.

5.2.8 Ubicación no precisada.

Es posible que un accidente se pueda clasificar por más de un aspecto, en estos casos se clasificará por el aspecto que se considere predominante o más importante por el investigador en la clasificación según el agente material o por el médico en el caso de la clasificación según la naturaleza de la lesión y según la parte del cuerpo lesionada.

5.3 Tipo de invalidez (temporal, parcial, total). Este aspecto se informa después que la Comisión de Peritaje Médico Laboral dictamina, pues es ella quien determina la invalidez parcial o la total, por lo que no podrá reflejarse inmediatamente como el resto de la información que se solicita en el modelo.

5.4. Costo económico (costo total, costos directos y costos indirectos).

6. Conclusiones y recomendaciones.

En este aspecto deben quedar bien definidas las acciones correctoras a ejecutar para eliminar o minimizar el riesgo a que se produzcan otros hechos similares en el futuro.

7. Fecha de la investigación (inicio y terminación) e identificación de los investigadores (nombres y apellidos, cargos).

8. Información complementaria. Croquis, fotos, entrevistas, declaraciones de testigos, resultados de pruebas de laboratorio, otras que consideren beneficien la aclaración de los hechos.

**Anexo III.**

 <b>Sucursal Cienfuegos</b>	<b>Clasificación de Accidentes de Trabajo.</b>  <b>POSGI-CI-RH-003</b>	Folio:	
		Código:	Mod-RH 016
		Edición:	01
		Fecha:	25/09/2012
		Hoja 1 de 3	

<b>EDAD</b>	
1	Hasta 17 años
2	De 17 a 20 años
3	De 21 a 30 años
4	De 31 a 40 años
5	De 41 a 50 años
5	Más de 51 años
<b>SEXO</b>	
1	Masculino
2	Femenino
<b>CATEGORÍA OCUPACIONAL</b>	
1	Obrero
2	Administrativo

3	Servicio
4	Técnico
5	Cuadro
<b>TIEMPO DE EXPERIENCIA DE TRABAJO</b>	
1	Hasta 1 mes
2	De 1 mes a 1 año
3	De 1 a 5 años
4	Más de 5 años
<b>ACTIVIDAD QUE REALIZABA</b>	
1	Transporte mecanizado automotor
2	Transporte manual con medios técnicos auxiliares
3	Transporte manual sin medios técnicos auxiliares
4	Construcción montaje (Excepto transportación)
5	Reparación, mantenimiento (Excepto transportación)
6	Actividad manual con medios auxiliares o herramientas
7	Actividad manual sin medios auxiliares o herramientas
8	Actividad mecanizada con medios técnicos
9	Supervisión, control, asistencia técnica
10	Actividades deportivas (Buceo, equitación, etc.)
11	Caminando
12	Descansando
<b>Hoja 2 de 3</b>	

<b>¿Era su Tarea Habitual?</b>	
1	Si
2	No
<b>FACTORES PRINCIPALES DEL PELIGRO</b>	
1	Partes móviles de máquinas o instalaciones
2	Máquinas o vehículos móviles
3	Instrumentos y herramientas cortantes o punzantes
4	Esquinas, cantos, puntas, filos de las superficies
5	Piezas o partículas que se desprenden, ruedan, deslizan, etc.
6	Insuficiente seguridad al paso (Caída al mismo nivel)
7	Insuficiente seguridad al paso (Caída a otro nivel)
8	Contacto eléctrico y otros riesgos por electricidad
9	Contacto con partes o medios extremadamente fríos o calientes
10	Sustancia venenosa, tóxica, cáustica, etc.
11	Sustancias inflamables o explosivas
12	Radiaciones no ionizantes
13	Animales o plantas
14	Insuficiente iluminación
15	Exceso de ruido
16	Condiciones micro climáticas desfavorables
17	Carga física elevada (Esfuerzo físico)
18	Otros factores de riesgos

19	Ninguno
----	---------

<b>CAUSA DE LOS FACTORES TECNICOS DE PELIGRO</b>	
1	Error de diseño o proyección
2	Error de montaje o construcción
3	Deficiencias del mantenimiento
4	Tecnología obsoleta
5	Desgaste, envejecimiento, fallos del material
6	Ninguna causa

<b>Hoja 3 de 3</b>	
<b>CAUSA DE LOS FACTORES ORGANIZATIVOS DE PELIGRO</b>	
1	Proceso o método de trabajo modificado u organizado de forma incorrecta
2	Medios técnicos de seguridad inutilizados o bloqueados
3	Empleo de equipos en tareas para los que no están diseñados
4	Almacenamiento incorrecto
5	Deficiencias de la instrucción o adiestramiento
6	Falta o no uso de los equipos de protección personal
7	Falta de supervisión o control
8	Falta de orden y limpieza
9	Falta de señalización o comunicación
10	Deficiente organización de la circulación interior

11	Violación del régimen de trabajo
12	Selección inadecuada del personal
13	Ninguna causa

<b>NATURALEZA DE LA LESION</b>	
1	Fracturas (Incluyendo el cráneo)
2	Luxación, torcedura esguince
3	Lesiones superficiales de la piel
4	Heridas profundas, desgarramientos
5	Amputaciones, enucleaciones
6	Contusiones, aplastamientos
7	Quemaduras, escaldaduras
8	Envenenamiento, intoxicaciones agudas
9	Asfixia
10	Efectos de la electricidad
11	Otras
<b>PARTE DEL CUERPO AFECTADA</b>	
1	Cabeza (Excepto ojos)
2	Ojos
3	Cuello

4	Tronco
5	Hombros, brazos
6	Manos
7	Piernas
8	Pies
9	Lesiones múltiples (Abarca más de una de las partes antes relacionadas)
10	Lesiones generales (Afectación a aparatos o sistema Ej respiratorio, circulatorio, digestivo, nervioso)

## Anexo IV

 <b>empresur s.a.</b>  <b>Sucursal Cienfuegos</b>	<b>Acta de Accidente de Trayecto.</b>  <b>POSGI-CI-RH-003</b>	Folio:	
		Código:	Mod -RH 017
		Edición:	01
		Fecha:	25/09/2012

Accidente No: _____		fecha		
		D	M	A
<b>DATOS DEL CENTRO DE TRABAJO</b>				
Compañía o Dirección Independiente:				
Instalación o Dependencia:				
Provincia:		Municipio:		
<b>DATOS DEL TRABAJADOR ACCIDENTADO</b>				
Nombre y Apellidos:				
Edad:	Sexo:	Categoría Ocupacional:		
<b>RELATO DEL ACCIDENTE</b>				
Elaborado por:				
Nombre:		Cargo:		Firma:
Aprobado por:				



Anexo VI Mod-RH 019 “Registro de Accidente de Trayecto” De esto el código no dice nada

 <b>emprestur s.a.</b>  <b>Sucursal Cienfuegos</b>	<b>Registro de Accidente de Trayecto</b>  <b>POSGI-CI-RH-003</b>	Folio:	
		Código:	Mod -RH 019
		Edición:	01
		Fecha:	25/09/2012

No	Fecha	Nombres y Apellidos	Sexo	Edad	Lugar o Puesto de Trabajo	Días Incapacitados	Subsidio Pagado	Se investigo	Acciones Tomadas	Observaciones

Anexo VII Mod-RH 020 “Registro de Incidente de Trabajo” De esto el código no dice nada

 <b>emprestur s.a.</b>  <b>Sucursal Cienfuegos</b>	<b>REGISTRO DE INCIDENTE DE TRABAJO.</b>  <b>POSGI-CI-RH-003</b>	Folio:	
		Código:	Mod -RH 020
		Edición:	01

		Fecha:	25/09/2012
--	--	--------	------------

No.	Fecha	Incidentes	Acciones	Fecha de Cumplimiento	Responsabilidad	Cumplido		Observaciones
						No	Si	

**Instrucciones para el llenado.**

La identificación de riesgos se realizará en todas las áreas, instalaciones y puestos de trabajo de la empresa. Abarcando a todos los trabajadores que realizan funciones similares y están sometidos a los mismos riesgos.

➤ Llenado del modelo.

El modelo será llenado de forma anónima, por los trabajadores fijos de los lugares que se evalúan de la manera siguiente:

d) Datos de identificación.

- Nombre de la empresa
- Nombre del centro de trabajo o establecimiento.
- Nombre del área, instalación o puesto de trabajo.

e) Datos de evaluación.

- **Fecha de realización.**

f) Riesgo Identificado.

❖ Se anotará una (X), en la fila correspondiente a cada uno de los riesgos, los que el trabajador identifique como que existen y pueden afectarle su salud, de acuerdo con las condiciones de trabajo presentes. En cada uno de los casos adjudicará, subjetivamente, el nivel de riesgo a que considera está sometido en el rango entre

0 y 3, adjudicándosele el valor de cero si no está presente y se irá incrementando hasta tres según el grado de importancia o gravedad que el trabajador estime.

❖ Cuando consideren que existen riesgos que no se encuentran enunciados en el listado, se agregarán en cada una de las filas después de la 26. En estos casos es fundamental nombrar el riesgo de que se trata.

**Anexo 23: Descripción de la actividad de investigación de accidentes e incidentes en la Sucursal Emprestur Cienfuegos. Fuente: Elaboración Propia.**

No.	Actividad	Descripción	Responsable	Documento
1	Aviso al jefe inmediato superior.	Una vez ocurrido el accidente el trabajador u otro trabajador testigo del hecho informa al jefe inmediato superior	Jefe inmediato superior.	-Ley No. 116 de 2014.  -Decreto No. 326 de 2014. Reglamento del Código de Trabajo.
2	Comunicar el suceso a :  Director General.  Director General de la Oficina Nacional de Inspección.  Director de Trabajo Provincial.	En caso de accidente mortal se debe comunicar a dichas instituciones, las cuales se integran a la investigación de conjunto con la empresa.	Jefe de Recursos Humanos	-Ley No. 116 de 2014.  -Decreto No. 326 de 2014. Reglamento del Código de Trabajo.
3	Preservar el lugar del hecho.	No alterar o modificar el lugar del accidente, para lograr a través de la observación conocer las condiciones existentes.	Jefe de Área	-Ley No. 116 de 2014.  -Decreto No. 326 de 2014. Reglamento del Código de Trabajo.
4	Comunicar lo ocurrido a la	Una vez sucedido el accidente, se debe	Especialista C	

	comisión.	comunicar a los miembros que integran la comisión, para comenzar de manera inmediata la investigación.	en SST	
5	Investigación del accidente	El trabajo de investigación por la Comisión se efectuará según la Resolución 19/2003, en un plazo menor de 30 días.	Jefe inmediato superior.	-Ley No. 116 de 2014. -Decreto No. 326 de 2014. Reglamento del Código de Trabajo.
6	Entrevista a testigos.	Tomar declaraciones de las personas relacionadas con el accidente, las cuales son importantes, que junto con el resto de la información disponible permitirá profundizar con mayor precisión la reconstrucción de los hechos ocurridos.	Comisión conformada para la investigación de accidentes.	-Ley No. 116 de 2014. -Decreto No. 326 de 2014. Reglamento del Código de Trabajo.
7	Análisis e identificación de las causas del accidente.	Se puede utilizar para el esclarecimiento de la ocurrencia del accidente, siempre que la complejidad del accidente lo requiera: croquis, diagramas, fotografías o videos,	Jefe directo	-Ley No. 116 de 2014. -Decreto No. 326 de 2014. Reglamento del Código de Trabajo.

		donde queden reflejados las características del suceso.		
8	Realizar el informe de la investigación.	Con los resultados obtenidos se procede a elaborar un informe final de acuerdo a lo establecido en la Resolución 19/2003 para ser discutida ante Comité Técnico de SST.	Comisión conformada para la investigación de accidentes.	Informe Final.
9	Análisis del informe.	Una vez realizado el informe se llevará al Consejo de Dirección para evaluar la calidad de la investigación.	Consejo de Dirección.	
10	Implementación de medidas correctivas y preventivas.	Una vez evaluada la calidad de la investigación de buena se proponen medidas correctivas y preventivas y se pasa a implementarlas.	Comisión conformada para la investigación de accidentes.	

Anexo 24: Estructura y contenido del Cuestionario Diagnóstico del IEIT sobre la gestión de seguridad y salud del trabajo en la organización. Fuente: Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo, (2006).

Tabla 1. Cuestionario de Cuestionario Diagnóstico del IEIT.

CRITERIO		ESTADÍO DE DESARROLLO DE LA SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO EN LA ORGANIZACIÓN			
		1	2	3	4
1	<b>Base Legal y Orientativa</b>	Se desconoce cuál es la documentación necesaria	No cuentan con la documentación.	Se cuenta con documentación pero no es suficiente.	Se cuenta con toda la documentación necesaria para la empresa.
2	<b>Política de SST en correspondencia con la estrategia de la Organización.</b>	No se sabe cómo hay que elaborar la Política.	No se ha trazado la Política.	Existe una Política, pero hay que ajustarla	Existe una política en correspondencia con las necesidades y proyección estratégica de la Organización.
3	<b>Conocimiento de la Política.</b>	La política, objetivos y metas son conocidos por la Dirección y los Especialistas	Son conocidos por la Dirección, Especialistas en SST y Directivos.	Son conocidos hasta el nivel de jefes Directos.	Estos aspectos son de dominio por todos los trabajadores de la

		en SST.				Organización.	
4	<b>Estructura Organizativa y subordinación de la SST.</b>	No existe área específica para la SST o no están establecidas adecuadamente sus funciones	Existe el área pero su subordinación y funciones no responden a las necesidades	Aún cuando la actividad funciona aceptablemente, para lograr metas superiores hay que modificar la subordinación, la estructura o las funciones del área.	Existe un área con la estructura, funciones y contenidos responden adecuadamente a las necesidades de la SST		
5	<b>Manual de Organización.</b>	La Organización no cuenta con un reglamento organizativo de SST.	Cuenta con el reglamento según la Resolución 1774 y no tiene aplicabilidad	Cuenta con el reglamento de la 1774, se utiliza, pero no responde a las necesidades actuales	La Organización cuenta con un manual de gestión de SST integral e integrado.		
6	<b>La SST en los Consejos de Dirección.</b>	Los problemas de SST no son discutidos en los Consejos de Dirección	Los problemas de SST son discutidos en algunos Consejos para los cuales el especialista de SST	Los problemas de SST son discutidos según un plan trimestralmente en los consejos de dirección o si se requiere con una	Los problemas de SST son discutidos en cualquier punto del Consejo que tenga incidencia sobre la misma		

			es invitado expresamente	frecuencia más intensa		
7	<b>Integración de la seguridad a la gestión de la empresa (GRH técnico-prod-mtto, etc.)</b>	La SST se trata de manera independiente o en paralelo a la gestión general de la organización.	Se integran a la gestión de la empresa algunos aspectos aislados de la Seguridad y Salud en el Trabajo.	La SST está integrada a la gestión de un área específica de la empresa	La SST se encuentra debidamente integrada a la gestión general de la empresa.	
8	<b>Capacitación</b>	No existen programas de capacitación que aborden los aspectos de la SST.	Existen programas de capacitación en SST que no se extienden a todas las categorías de trabajadores y no toda la capacitación toma en cuenta la SST	Los aspectos relativos a la SST se integran a la mayoría de los programas o acciones formativas generales de la organización y se extiende a todos los trabajadores.	Existen acciones de capacitación en SST para todas las categorías de trabajadores, integradas a la estrategia de formación de la organización.	

9	<b>Conocimiento de los Riesgos.</b>	Aunque esta en plan, no se instruye a cada trabajador sobre los riesgos a que está expuesto y las reglas de seguridad.	La instrucción de los trabajadores sobre los riesgos y las reglas de seguridad es incompleta, parcial o no se actualiza periódicamente como está establecido.	La instrucción de seguridad se extiende a todos los trabajadores y se actualiza, pero no saben qué hacer en caso de avería o emergencia.	La instrucción de seguridad se imparte y actualiza, e incluye qué hacer en caso de avería o emergencia.	
10	<b>Participación de los Trabajadores.</b>	Los trabajadores no participan en el análisis de los problemas de la SST.	Los trabajadores participan en el análisis, pero no en las soluciones.	No todos los trabajadores participan.	Todos los trabajadores participan en la discusión y análisis de los problemas y de las soluciones.	
11	<b>Levantamiento de Riesgos.</b>	No se ha realizado el levantamiento de los riesgos.	El levantamiento de los riesgos se ha realizado parcialmente	Está realizado el levantamiento de riesgos, pero aún no están determinadas su peligrosidad ni prioridad.	Se conocen los riesgos existentes y están determinadas su peligrosidad y prioridad.	

12	<b>Planificación de las Acciones de Seguridad.</b>	No existe un programa de prevención de los riesgos.	Existe un programa preventivo que no se corresponde a los problemas que confronta la empresa.	Existe un programa de prevención de riesgos, pero no incorporado a la estrategia de la empresa.	Existe un programa de prevención de SST incorporado a la planificación estratégica de la empresa.	
13	<b>Recursos Disponibles</b>	La Organización no dispone de recursos para asegurar el Programa Preventivo.	No tiene recursos pero tiene perspectivas de obtenerlos.	No tiene recursos financieros pero sí personal técnico.	Tiene casi todos los recursos suficientes y el resto los adquirirá paulatinamente.	
14	<b>Control y Ajuste de las Acciones.</b>	No se realizan autoinspecciones.	Se realizan las autoinspecciones pero no se dispone de indicadores de control	Se realizan las autoinspecciones pero es muy difícil hacerle ajustes al sistema	Se realizan las autoinspecciones según indicadores de control que permiten la revisión y ajuste del sistema.	

15	<b>Selección de Personal.</b>	Los requerimientos de las tareas desde el punto de vista de la SST, no se consideran en la selección del personal	No existe una selección del personal, pero se “escogen”, dentro de lo posible, de acuerdo a su aptitud	Está concebida la selección del personal, pero no en todos los casos es posible realizarla	La selección del personal está concebida y establecida y se trabaja a partir de sus objetivos.
16	<b>Evaluación del Desempeño.</b>	En la evaluación del desempeño de los trabajadores no se incluyen los aspectos de la SST	.La SST sólo se incluye en la evaluación a los trabajadores directos	Los aspectos de la SST se incluyen en la evaluación de los trabajadores y jefes directos.	Los aspectos de la SST se incluyen en la evaluación de todo el personal de la organización
17	<b>Estimulación.</b>	Los requisitos sobre SST aún no están considerados en la estimulación de los trabajadores	Están considerados de forma muy general	Están considerados de manera específica pero deciden muy poco	Están considerados con claridad y con suficiente peso en las decisiones.

18	<b>Requisitos de Seguridad y Salud</b>	Existen reglas de SST de algunos puestos de trabajo	Existen, se actualizan y se conocen de manera general las reglas de SST de todos los puestos de trabajo	Todos los trabajadores conocen las reglas de SST específicas de su puesto pero se le instruye en este aspecto independientemente	Las reglas de SST están incluidas en la instrucción de trabajo de cada puesto y la instrucción del trabajador es integral
19	<b>Investigación de Accidentes.</b>	No se investiga todos los accidentes, porque muchos no son graves	Se investigan todos los accidentes de trabajo, pero no los incidentes y averías.	Se investigan los accidentes y también las averías	Se investigan los accidentes, averías e incidentes.
20	<b>Permiso de Seguridad</b>	No se conocen y/o aplican los Permisos de Seguridad para trabajos peligrosos y actividades no rutinarias.	Se conocen los Permisos de Seguridad, se han aplicado en muy pocas ocasiones pero no es una práctica establecida.	Se conocen los Permisos de Seguridad, se aplican con alguna regularidad cuando el técnico de SST lo exige.	Los Permisos de Seguridad son una práctica conocida y establecida. Se aplican siempre, conteniendo todas las reglas a cumplir, en todo trabajo peligroso no

						rutinario.	
21	<b>Enfermedades Profesionales.</b>	No se registran los casos de enfermedad profesional y no se analizan sus causas	Se registran los casos de enfermedad profesional y se analizan sus causas pero no hay un control sistemático dirigido a su eliminación	Se analizan sus causas pero, hay un control adecuado dirigido a su eliminación pero no se cuenta con todos los medios de medición necesarios	Existe un monitoreo sistemático sobre las enfermedades profesionales y están reducidos al mínimo sus factores de riesgo		
22	<b>Condiciones Higiénico – Sanitarias.</b>	No existe un control sobre las condiciones higiénico sanitarias (limpieza, tratamiento de residuales, suministro y	Existe un control parcial o limitado sobre estas condiciones	El control sobre las condiciones higiénico sanitarias es total, pero no lo sistemático que se requiere	El control sobre las condiciones higiénico sanitarias es total y sistemático		

		control del agua, etc.)				
23	<b>Factores de Riesgo.</b>	No existe un control sobre los Factores de Riesgo Eléctricos, Mecánicos, Químicos, Ruido presentes en las áreas de trabajo.	Existe un control parcial o limitado sobre estos Factores de Riesgo	El control sobre estos factores de riesgos es total pero no sistemático	El control sobre estos factores de riesgos es total y sistemático.	
24	<b>Equipos de Protección Personal.</b>	No se cuenta por el momento con un sistema para la planificación, distribución y control de estos equipos.	Hay cierta planificación y control pero no una buena selección.	Hay cierta planificación y control, el problema está en los recursos disponibles.	Se aplica un procedimiento de gestión de los EPP que incluye la planificación, selección, control, uso, cuidado y conservación de estos equipos.	

25	<b>Documentos Tecnológicos.</b>	En los documentos tecnológicos y de procesos no aparecen los requisitos a cumplir sobre SST	Aparecen los requisitos, pero según los datos de proyecto del fabricante	Estos documentos fueron revisados y adaptados según las regulaciones de SST	Nada vino en los proyectos pero fueron incluidos según las regulaciones de SST.
26	<b>Mantenimiento.</b>	A los equipos y maquinarias se les da el mantenimiento cada vez que ocurren fallos	Se da el mantenimiento según lo programe cada área.	Se da el mantenimiento según una programación general y se registran	Se da el mantenimiento no sólo para prevenir fallos sino también desajustes y se registran en libros
27	<b>Nuevas Inversiones.</b>	Aún no se consideran con exactitud los aspectos de SST en las nuevas inversiones	Se consideran en las nuevas inversiones pero no en las remodelaciones o ampliaciones	Se consideran en las nuevas inversiones y en algunas remodelaciones y ampliaciones	Se consideran en todo el proceso inversionista.

28	<b>Incendios, Explosiones y Catástrofes.</b>	Por el nivel de actividad, no es necesario un plan para el control de estos factores.	Existe un plan para el control de incendios.	Existen los planes y recursos, pero el personal no está preparado.	Existen los planes, los recursos y el personal está entrenado.
29	<b>Medio Ambiente.</b>	No existe un plan de protección del medio ambiente	Los procesos que se realizan en la Organización no afectan al Medio Ambiente	Los procesos pueden afectar el Medio Ambiente pero están previstas las medidas de control	Por la peligrosidad de los procesos existe un plan de control riguroso.
30	<b>Análisis costo-beneficio</b>	No se realiza un análisis costo-beneficio, desconociéndose los costos de los accidentes en el análisis económico	Hasta el momento el análisis sólo incluyen los costos por concepto Seguridad Social y se calculan los costos indirectos.	Se incluyen también las pérdidas por averías, deterioro y producción dejada de realizar	Se incluyen los costos, las pérdidas y los posibles beneficios económicos de las medidas preventivas.
<b>TOTALES</b>					
<b>MÁXIMA PUNTUACIÓN POSIBLE =120 PUNTOS</b>				<b>Porcentaje Obtenido en el Diagnóstico Inicial =</b>	

**Anexo 24: Continuación.**

**Tabla 2. Criterios de evaluación según resultados de la aplicación del cuestionario de Diagnóstico de IEIT.**

<b>Criterios de Evaluación para el estado de la gestión de SST en la organización con relación a la NC 18001.</b>		
<b>No.</b>	<b>Rango de Puntuación y/o Porcentaje</b>	<b>Evaluación</b>
<b>1</b>	De 90 a 100 % (108 a 120 puntos)	Excelente
<b>2</b>	De 75 a 89 % (90 a 107 puntos)	Mejorable
<b>3</b>	De 60 a 74 % (72 a 89 puntos)	Deficiente
<b>4</b>	Menos del 60 % (Menos de 72 puntos)	Muy deficiente

**Anexo 25: Guía para el control del proceso de implantación de la NC 18000. Fuente: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, (2006).**

No	Objeto de control.	S	N	En parte	Totalmente	Evaluación
<b>I</b>	<b>Política de SST.</b>					
I.1	Está elaborado el documento Política de SST.					
I.2	La Política de SST está firmada por el Director General de la Empresa.					
I.3	La Política de SST se conoce por : los trabajadores					
	los mandos					
I.4	Su contenido se corresponde con las características y magnitud de los riesgos para la SST.					
I.5	La Política de SST incluye el compromiso de la mejora continua.					
I.6	La Política de SST incluye el compromiso del cumplimiento de la legislación					
<b>II</b>	<b>Planificación</b>					
<b>II.1.1</b>	<b>Identificación de los peligros y evaluación y control de los riesgos.</b>					
II.1.1.1	Están diseñados los procedimientos para la identificación de los peligros y la evaluación y control de los riesgos.					
II.1.1.2	Los procedimientos recogen todas las actividades que se realizan en la organización.					
II.1.1.3	Los procedimientos abarcan las actividades del personal ajeno con acceso a los lugares de trabajo.					
II.1.1.4	Los procedimientos comprenden los servicios que se					

	prestan por otros en los lugares de trabajo.					
II.1.1.5	Los resultados de las evaluaciones de riesgos son tomados en cuenta en el planteamiento de los objetivos de la SST.					
<b>II.1.2</b>	<b>Metodología para la identificación de los peligros y la evaluación y control de los riesgos.</b>					
II.1.2.1	Está definida la metodología para la identificación de los peligros y la evaluación y control de los riesgos.					
II.1.2.2	La metodología prevé la clasificación de los peligros.					
II.1.2.3	La metodología es coherente con la experiencia operacional.					
II.1.2.4	La metodología prevé el seguimiento de las acciones.					
<b>II.2</b>	<b>Requisitos legales y otros requisitos.</b>					
II.2.1	Están identificadas las normas y documentos legales aplicables en la organización.					
II.2.2	Está asegurado el acceso a las normas y documentos legales para todos los miembros de la organización.					
II.2.3	Las normas y documentos legales están actualizados.					
<b>II.3</b>	<b>Objetivos.</b>					
II.3.1	Están definidos los objetivos para cada nivel y función.					
II.3.2	Los objetivos están documentados.					
II.3.3	Los objetivos son conocidos por cada nivel y función.					
II.3.4	Los objetivos son coherentes con la Política de SST.					
<b>II.4</b>	<b>Programa de gestión de SST.</b>					
II.4.1	Está elaborado el Programa de gestión de SST.					
II.4.2	El Programa de gestión incluye entre sus documentos:					

	➤ La responsabilidad y autoridad designadas para cada nivel y función.					
	➤ El cronograma para alcanzar los objetivos del Programa de gestión de SST.					
II.4.3	El Programa de gestión de SST es revisado sistemáticamente.					
<b>III</b>	<b>Implementación y operación.</b>					
<b>III.1</b>	<b>Estructura y responsabilidades.</b>					
III.1.1	Están documentadas las funciones, responsabilidades y autoridad de cada uno de los niveles de la estructura de atención a la SST.					
III.1.2	Cada nivel de la estructura de atención a la SST está informado de su función, responsabilidad y autoridad.					
III.1.3	Está definido el representante de la alta dirección para asegurar la implementación del sistema de gestión de SST.					
III.1.4	El representante de la alta dirección tiene definidas sus funciones y responsabilidades.					
III.1.5	La dirección de la organización tiene definidos los recursos humanos, tecnológicos y financieros necesarios para implementar, controlar y mejorar el sistema de gestión.					
<b>III.2</b>	<b>Formación, toma de conciencia y competencia.</b>					
III.2.1	Están identificadas las necesidades de formación en la organización.					
III.2.2	Están definidos los elementos de la matriz de competencia para cada actividad en la organización.					
III.2.3	Están establecidos los procedimientos de formación					
III.2.4	Los procedimientos de formación establecidos tienen en cuenta:					

	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La responsabilidad, habilidad, educación, y capacidad de comprensión de los miembros de la organización.</li> </ul>					
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Los aspectos relativos a la prevención de riesgos laborales.</li> </ul>					
<b>II.3</b>	<b>Consulta y Comunicación.</b>					
III.3.1	Están establecidos los procedimientos para:					
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Asegurar la comunicación a los trabajadores y otras partes interesadas.</li> </ul>					
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Recibir, documentar y responder las comunicaciones pertinentes de las partes interesadas externas.</li> </ul>					
<b>III.3.2</b>	<b>Las disposiciones para la participación de los trabajadores están documentadas.</b>					
III.3.3	Los trabajadores de la organización:					
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Están involucrados en la gestión de prevención de los riesgos laborales.</li> </ul>					
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Son consultados cuando existe cualquier variante en la SST en su lugar de trabajo.</li> </ul>					
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Están representados en los asuntos relacionados con la SST.</li> </ul>					
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Son informados por intermedio de sus representantes o el de la alta dirección en materia de SST.</li> </ul>					
<b>III.4</b>	<b>Documentación.</b>					
III.4.1	Está establecido un procedimiento de información.					
III.4.2	El procedimiento de información establecido:					
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Describe los elementos centrales del sistema de gestión y su interrelación.</li> </ul>					
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Indica el lugar donde se encuentra la documentación relacionada.</li> </ul>					
<b>III.5</b>	<b>Control de documentos y datos.</b>					

III.5.1	Está establecido el procedimiento para controlar los documentos requeridos por la Norma.				
III.5.2	El procedimiento establecido asegura que:				
	➤ Los documentos puedan ser localizados.				
	➤ Sean examinados periódicamente y revisados cuando sea necesario.				
	➤ En los lugares donde se efectúen operaciones fundamentales, deben estar los datos pertinentes y versiones vigentes de los documentos.				
	➤ Se retiren los datos y documentos obsoletos de todos los puntos de distribución y uso.				
	➤ Los documentos estén debidamente identificados.				
<b>III.6</b>	<b>Control Operacional.</b>				
III.6.1	Están identificadas las operaciones y actividades asociadas a los riesgos donde es necesario aplicar medidas de control.				
III.6.1	Las medidas de control y su seguimiento están planificadas.				
<b>III.7</b>	<b>Preparación y respuesta ante emergencias.</b>				
III.7.1	Están establecidos los planes y procedimientos para la identificación del potencial de incidentes o situaciones de emergencia.				
III.7.2	Están definidas las respuestas para prevenir y mitigar las consecuencias asociadas a los incidentes y situaciones de emergencia.				
III.7.3	La organización revisa periódicamente su preparación y sus planes y procedimientos ante emergencias.				
<b>IV</b>	<b>Verificación y acción correctiva.</b>				
<b>IV.1</b>	<b>Medición y seguimiento del desempeño.</b>				

IV.1.1	Documentados los procedimientos para darle seguimiento y medir regularmente el desempeño en SST.					
IV.1.2	Los procedimientos incluyen:					
	➤ Las medidas cualitativas y cuantitativas de acuerdo a las necesidades de la organización.					
	➤ Seguimiento del grado de cumplimiento de los objetivos y metas de la SST.					
	➤ Medidas proactivas del desempeño para el seguimiento al cumplimiento del programa de gestión.					
	➤ Medidas reactivas del desempeño para el seguimiento de accidentes, enfermedades, incidentes y otras evidencias históricas de comportamientos deficientes de la SST.					

---

**Anexo 26: Diagnóstico de la situación existente con respecto a los requisitos de la NC 18001:2005, en la Sucursal Emprestur Cienfuegos. Fuente: Elaboración Propia.**

Los aspectos presentados a continuación tienen su correspondencia con los requisitos establecidos en la NC 18001:2005, y han sido elaborados a partir de entrevistas, revisión de documentos, observaciones directas y la aplicación de la Guía para el control del proceso de implantación de la NC: 18000/MTSS.

4.2)-Política de SST.

En la instalación se encuentra elaborado el documento Política de SST.

Profundizar en el conocimiento de la política de SST por parte de los trabajadores para poder alcanzar los objetivos y metas con eficiencia.

4.3) Planificación.

4.3.1) Planificación para la identificación, evaluación y control de riesgos.

En la instalación están diseñados los procedimientos para la identificación de peligros y evaluación y control de los riesgos laborales. Se está actualizado el levantamiento de los riesgos por áreas. Los procedimientos abarcan las actividades del personal ajeno con acceso a lugares de trabajo y los servicios que se prestan por otros en los lugares de trabajo.

Los resultados de las evaluaciones de los riesgos se toman en cuenta para el planteamiento de los objetivos generales.

La instalación debe:

Documentar e implementar la práctica del proceso "Identificación de Peligros y Evaluación de Riesgos" teniendo en cuenta los requisitos declarados por la NC 18001:2005.

Aplicar el procedimiento de "identificación de Peligros y Evaluación de Riesgos" a todos los procesos que se realizan en la instalación incluido las actividades/servicios contratados y subcontratados.

4.3.2) Requisitos legales y otros.

En la instalación están identificados las normas y documentos legales aplicables a la organización y estos son actualizados. Todos los miembros de la organización tienen acceso a ellos.

La organización debe:

Establecer y mantener un procedimiento práctico para la identificación, actualización de los requisitos legales, reglamentarios, regulatorios y normativos aplicables.

Implantar y cumplir todos los requisitos legales, reglamentarios, regulatorios y normativos aplicables.

#### 4.3.3) Objetivos

En la instalación están definidos los objetivos y las metas del SGSST de manera general, pero no están definidos para cada nivel y función.

La instalación debe:

Definir los objetivos de SST para cada nivel y función, estos deben estar documentados y tener coherencia con la política de SST.

#### 4.3.4)- Programas de Gestión de SST.

En la instalación está elaborado el programa de gestión de SST.

La instalación debe:

Revisar sistemáticamente el programa de gestión para en caso de ser necesario realizar adecuaciones y actualizarlo.

Nota: El programa debe incluir:

La responsabilidad y autoridad designadas para cada nivel y función.

El cronograma para alcanzar los objetivos del programa.

#### 4.4) Implementación y operación.

##### 4.4.1) Estructura y responsabilidades.

En la instalación están documentadas las funciones, responsabilidades y autoridad de cada uno de los niveles de la estructura de atención a la SST. Cada nivel está informado de su función, responsabilidad y autoridad. Además está definido el representante de la alta dirección para asegurar la implementación del SGSST, el mismo tiene definidas sus funciones y responsabilidades.

La dirección tiene definidos los recursos financieros necesarios para implementar, controlar y mejorar el sistema de gestión.

La instalación debe:

Garantizar los recursos esenciales para implementar, controlar y mejorar el SGSST.

4.4.2) Formación, toma de conciencia y competencia.

Las necesidades de formación en materia de SST se encuentran identificadas, la capacitación se lleva de forma anual, teniendo en cuenta la NC 702/09. En este plan se reflejan los diferentes cursos e instrucciones a impartir a cada directivo, técnico y operario, siendo responsabilidad de su ejecución, el área de Recursos Humanos.

No se cuentan con las matrices de competencias necesarias para desempeñar los diferentes puestos de trabajo que conlleven a la mejora de la SST

No se cuenta con procedimientos para asegurar que los trabajadores tomen conciencia de:

- La importancia de lograr conformidad con la política, los procedimientos y los requisitos del Sistema de Gestión de SST;
- Las consecuencias reales de sus actividades de trabajo y los beneficios que representa para la seguridad y salud en el trabajo, el mejoramiento en el 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 en caso de incumplir los procedimientos de trabajo establecidos

En la instalación están identificadas las necesidades de formación, pero no definidos los elementos de la matriz de competencia para cada actividad.

No está establecido el procedimiento para la formación.

La instalación debe:

Definir los elementos de las matrices de competencias necesarias para los diferentes puestos de trabajo

Elaborar e implementar un procedimiento para la formación que tenga en cuenta las responsabilidades, habilidades, educación y capacidad de comprensión de los miembros de la organización, así como aspectos relativos a la prevención de los riesgos laborales.

#### 4.4.3) Consulta y Comunicación.

En la instalación no están establecidos los procedimientos para recibir, documentar y responder las comunicaciones pertinentes de las partes interesadas externas.

La organización cuenta con suficientes medios de comunicación (teléfono, correo electrónico, murales, reuniones, etc.).

La instalación debe:

Establecer un procedimiento para la Consulta y Comunicación.

Mantener involucrados a sus trabajadores en la prevención de los riesgos laborales.

Informar a sus trabajadores por medio de sus representantes o el de la alta dirección, en materia de SST.

#### 4.4.4)- Documentación.

La instalación no tiene definido un procedimiento de información que permita la descripción de los elementos centrales del sistema de gestión y su interrelación, e indique el lugar donde se encuentra la documentación relacionada.

La instalación debe:

Actualizar la documentación existente relacionada con la Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) para establecer, documentar, aplicar, mantener y mejorar el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSST).

Establecer y mantener un procedimiento de información en un medio adecuado como papel o soporte electrónico.

#### 4.4.5) Control de Documentos y Datos.

La instalación no cuenta con un procedimiento para controlar los documentos requeridos por la NC 18001:2005.

La instalación debe:

Establecer un procedimiento para controlar los documentos requeridos por la NC 18001:2005, el cual debe asegurar que:

Los documentos puedan ser localizados y examinados periódicamente y revisados cuando sea necesario.

En los lugares donde se efectúen operaciones fundamentales, deben estar los datos pertinentes y versiones vigentes de los documentos.

Se retiren los datos y los documentos obsoletos de todos los puntos de distribución y uso.

Los documentos estén debidamente identificados.

#### 4.4.6) Control Operacional.

En la instalación no se encuentran identificadas las operaciones y actividades asociadas a los riesgos donde es necesario aplicar medidas de control. No están identificadas las medidas de control y su seguimiento.

La organización debe:

Elaborar y aplicar un procedimiento de " Control operacional, seguimiento y medición de SST ".

Elaborar un plan de medidas de control asociado a los riesgos identificados en las operaciones y actividades.

Identificar las operaciones y actividades donde es necesario tomar medidas de control.

#### 4.4.7) Preparación y respuesta ante emergencia.

La instalación cuenta con planes de emergencia con el objetivo de preservar su infraestructura ante contingencias (enfocados fundamentalmente a los ciclones, a la guerra y contra incendios).

Están definidas las respuestas para prevenir y mitigar las consecuencias asociadas a los incidentes o situaciones de emergencia.

La instalación debe:

Revisar periódicamente su preparación y sus planes ante emergencias para mejorar estos.

Contar con una práctica/procedimiento para comprobar periódicamente su preparación y planes de respuesta a emergencias.

#### 4.5) Verificación y Acción Correctiva.

##### 4.5.1) Medición y seguimiento del desempeño.

En la instalación no están documentados los procedimientos para darle seguimiento y medir regularmente el desempeño de la SST. No se lleva registro suficientes datos y resultados de seguimiento y medición, para el análisis posterior de las acciones correctivas y preventivas.

La instalación debe:

Establecer un procedimiento para la confirmación de la eficacia de las acciones correctivas y preventivas.

##### 4.5.2) Accidentes, incidentes, no conformidades, acción correctiva y preventiva.

Se encuentra elaborado un procedimiento para investigar y definir la autoridad y responsabilidad para el tratamiento de los accidentes, incidentes y no conformidades.

##### 4.5.3) Registros y gestión de los registros.

La organización no cuenta con un procedimiento para identificar, conservar, eliminar y disponer de los registros del sistema de gestión.

##### 4.5.4) Auditoría.

No se encuentra establecido en la organización un procedimiento para la auditoria interna del SGSST.

La organización debe:

Establecer e implantar el procedimiento documentado para la Auditoría Interna según lo establecido por la NC 18001:2005.

Hacer un plan de auditorías internas para verificar si el SGSST está siendo aplicado de forma eficiente y eficaz.

#### 4.6) Revisión por la Dirección.

La alta dirección trimestralmente revisa el SGSST.

Nota: La revisión por la alta dirección debe ser sistemática para asegurar su eficacia.

**Anexo 27: Técnicas aplicadas y propuestas de solución. Fuente: Elaboración propia.**

Técnica	Resultado	Solución.
Diagrama de Flujo	Descripción del proceso de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo e identificación y descripción de las principales actividades que componen dicho proceso, así como sus responsables.	Describir de forma detallada la secuencia de cada actividad identificada para lograr una mejor gestión.
Cuestionario de Diagnóstico (IEIT).	Se obtiene la evaluación de la Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo en la Sucursal Emprestur Cienfuegos, donde se obtiene una puntuación de 77 puntos representando el 64% del total de puntos a obtener, esto coloca a la empresa en la evaluación de "Deficiente". El mayor porcentaje de los aspectos son evaluados de categoría "Bien", no obstante existen un 7% evaluados de "Regular" y un 25% evaluados de "Mal", integrados estos porcentajes por 6 debilidades.	Debe rediseñarse el Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo en cuanto a: Medición y Seguimiento del Desempeño. Identificación, evaluación y control de riesgos. Sistema de Gestión de SST.
Guía de Implantación de la NC 18001:2005.	Identificación de un conjunto de debilidades, detectadas mediante la realización de un análisis de la situación existente con respecto al cumplimiento de los requisitos de la NC 18001:2005 en la Sucursal Emprestur Cienfuegos, más de la mitad de estos están implantados en la Sucursal Emprestur Cienfuegos pues representan un 71%, no siendo así para los no implantados y los implantados en parte, que representan un 2% y un 27% respectivamente, lo que evidencia que la organización presenta debilidades relativas al cumplimiento de requerimientos necesarios para la Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo, estas llegan a un valor de 7 debilidades.	Debe rediseñarse el Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo, en cuanto a: Identificación, evaluación y control de riesgos. Sistema de Gestión de SST. Medición y seguimiento del desempeño
UTI	En cuanto la Urgencia, Tendencia e Impacto se obtienen los fallos según un orden de prioridad, estos son:	Analizar las principales debilidades del proceso objeto de estudio según la prioridad establecida y elaborar un plan

	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Identificación, evaluación y control de riesgos.</li><li>2. Sistema de Gestión de SST.</li><li>3. Medición y seguimiento del desempeño</li></ol>	de mejoras con las principales acciones a desarrollar, (ver <b>Anexo 26</b> ).
--	---	--

**Anexo 28: Plan de mejora para las prioridades. Fuente: Elaboración propia.**

**Tabla 1.** Plan de mejora para la debilidad relativa al procedimiento de servicios médicos.

<b>Oportunidad de mejora:</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>El procedimiento de servicios médicos establecido no cumple con los requisitos totalmente y no está documentado.</li> </ul>					
<b>Meta:</b> Lograr cumplir con los requisitos para este servicio desarrollado en la empresa.					
<b>Responsable:</b> Especialista C de Recursos Humanos que atiende la actividad de Seguridad y Salud en la Sucursal Emprestur Cienfuegos.					
<b>Qué</b>	<b>Quién</b>	<b>Cuándo</b>	<b>Cómo</b>	<b>Dónde</b>	<b>Por qué</b>
Elaborar el procedimiento de servicios médicos de manera que cumpla con todos los requisitos de la norma.	Especialista de Recursos Humanos que atiende la SST del la empresa.	Segundo Semestre del año 2015.	A partir de las acciones desarrolladas en la empresa, relacionadas con la actividad de servicios médicos, debe tenerse en cuenta la legislación emitida por el Ministerio del Trabajo y Seguridad Social relativa al tema.	Dirección de Recursos Humanos de la Sucursal.	Para que esta actividad se realice acorde a las regulaciones emitidas por los organismos rectores.

**Tabla 2.** Plan de mejora para la debilidad relativa al procedimiento distribución, uso y control de los medios de protección personal.

**Oportunidad de Mejora:** No se encuentra documentado completamente el procedimiento de distribución, uso y control de los medios de protección personal.

**Meta:** Lograr que se encuentre documentado completamente el procedimiento de distribución, uso y control de los medios de protección personal.

Qué	Quién	Cuándo	Cómo	Dónde	Por qué
Elaborar el procedimiento de distribución, uso y control de los medios de protección personal.	Especialista de Recursos Humanos.	Segundo Semestre del año 2015.	A partir de las acciones desarrolladas en la empresa, relacionadas con la actividad de servicios médicos, debe tenerse en cuenta la legislación emitida por el Ministerio del Trabajo y Seguridad Social relativa al tema.	Dirección de Recursos Humanos de la Sucursal.	Para que esta actividad se realice acorde a las regulaciones emitidas por los organismos rectores.

**Tabla 3.** Plan de mejora para prioridad 3.

**Oportunidad de Mejora:** No está elaborado un procedimiento para el control, seguimiento y medición de la SST, no se cuentan con indicadores que permitan medir la eficiencia y eficacia del proceso de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (GSST), ni se llevan registros suficientes de datos y resultados de seguimientos y mediciones para el análisis posterior de las acciones correctivas y preventivas.

**Meta:** Lograr que la medición y seguimiento el desempeño del proceso de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (GSST), sea adecuado.

Qué	Quién	Cuándo	Cómo	Dónde	Por qué
Realizar un estudio de los indicadores que posibiliten la medición del desempeño del proceso de Seguridad y Salud del Trabajo en la organización objeto de estudio.	Jefe de Recursos Humanos (RH) y especialista encargado de la SST en la empresa.	Mayo del 2015	Establecer indicadores en el proceso objeto de estudio, a partir de la consulta de los propuestos por otros autores y realizar una sesión de trabajo con expertos para determinar cuáles	Dirección de Recursos Humanos de la Sucursal.	Ausencia de indicadores que permitan medir el desempeño, eficiencia y eficacia del proceso de GSST.

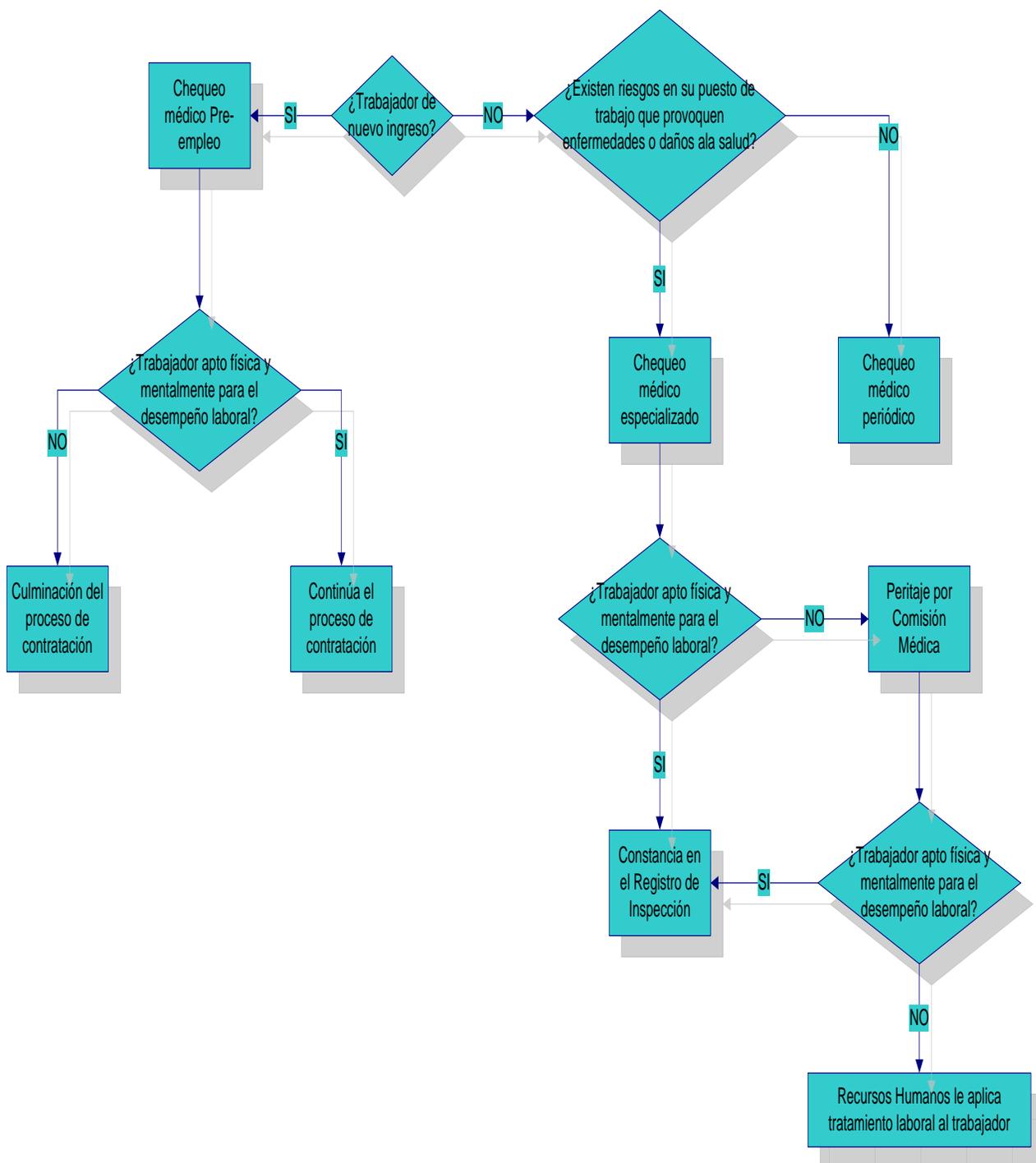
			de estos indicadores son acordados para medir el desempeño del proceso de gestión de la seguridad y salud en la empresa.		
Elaborar un procedimiento para el control, seguimiento y medición de la SST.	Jefe de Recursos Humanos (RH) y especialista encargado de la SST en la empresa.	Mayo del 2015.	Teniendo en cuenta diagnóstico realizado en materia de SST, regulaciones emitidas por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y los organismos superiores, consultas bibliográficas, experiencias en otras empresas, a	Dirección de Recursos Humanos de la Sucursal.	Ausencia de un procedimiento que permita darle seguimiento y controlar el desempeño de la SST.

			<p>través de sesiones de trabajo con los miembros del Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo Además debe incluir las medidas cualitativas y cuantitativas, el seguimiento y grado de cumplimiento de los objetivos y metas, así como las medidas proactivas y reactivas.</p>		
--	--	--	---	--	--

**Anexo 29: Descripción de actividad de atención a la salud de los trabajadores, en la Sucursal Emprestur Cienfuegos. Fuente: Elaboración Propia.**

No.	Actividad	Descripción	Responsable	Documentación
1	Examen pre-empleo	Los jefes de áreas y la Dirección de RRHH son los encargados de exigir que todos los trabajadores posean el comprobante de examen médico y el carné de salud actualizado.	Personal de Salud Pública	Comprobante de examen médico.
2	Examen periódico	La enfermera del centro efectúa las coordinaciones para que se realice el chequeo médico por especialidades. El personal administrativo se hará el chequeo 1 vez cada 2 años y los trabajadores directos al servicio con frecuencia anual (exceptuando servicio gastronómico y cocina que cada 6 meses se realizan las heces fecales).	Especialista de SST	
3	Remitir a la Comisión de Peritaje Médico	Si el trabajador presenta certificado médico por más de 6 meses, la Dirección de RRHH lo debe remitir a un peritaje médico.	Dirección de RRHH	
4	Peritaje médico Legal	Se realiza a los trabajadores que presenten invalidez parcial o total para el trabajo.		

Anexo 30: Diagrama de Flujo de la actividad de atención a la salud de los trabajadores, en la Sucursal Emprestur Cienfuegos. Fuente: Elaboración Propia.



Anexo 31: Procedimiento de Servicios Médicos. Fuente: Elaboración Propia.

	<b>MINISTERIO DE TURISMO</b>  <b>SUCURSAL EMPRESTUR S.A. CIENFUEGOS</b>	Folio:
		Código: POCH-PI-008
		Edición:
	<b>PROCEDIMIENTO DE CAPITAL HUMANO</b> <b>Procedimiento de servicios médicos</b>	Fecha: Página 210 de 271

Título: Procedimiento de servicios médicos.

DETALLE	NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	FIRMA	FECHA
ELABORADO				
REVISADO	Esp. Niovis Aquino Simón	Directora RRHH		
APROBADO	Javier Librado Arango Díaz	Director		

REVISION No.	EFFECTUADA POR:	DESCRIPCION DE LA REVISION:	FECHA	FIRMA


**CONTENIDO:**

**1- OBJETIVO**

**2- ALCANCE**

**3- NIVEL DE ACCESO**

**4- REFERENCIAS**

**5 -TÉRMINOS Y DEFINICIONES**

**6 -RESPONSABILIDADES**

**7- DESARROLLO**

**8- REGISTROS**

**9- ANEXOS**

## **1. OBJETIVO**

Realizar un análisis al proceso de servicios médicos con el fin de planificar, ejecutar y controlar para prevenir riesgos y evitar accidentes en los puestos de trabajo.

## **2. ALCANCE**

Es aplicable a toda la Sucursal y Unidades Empresariales de Base que la integra y con ellos el 100 % de los trabajadores.

## **3. NIVEL DE ACCESO**

Se otorga acceso de **SOLO LECTURA** y **ACCESO TOTAL** a consulta, a todo el personal de Sucursal y Unidades Empresariales de Base.

## **4. REFERENCIAS**

- ✓ NC 143/02
- ✓ Ley 116/13 Código del Trabajo.
- ✓ Decreto 326/13 Reglamento del Código del Trabajo.

## **5. TÉRMINOS Y DEFINICIONES**

Capital humano: 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, espíritu de sacrificio y heroísmo.

Seguridad y salud en el trabajo (SST): Actividad orientada a crear las 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 originen daños derivados del trabajo, que puedan afectar su salud e integridad, al patrimonio de la organización y al medio ambiente.

Puesto de trabajo: Zona o lugar en que se ejecuta la actividad laboral por un trabajador o grupo de trabajadores equipados con instrumentos y medios de trabajo necesarios para su realización.

Riesgo: Es la vulnerabilidad de "bienes jurídicos protegidos" ante un posible o potencial perjuicio o daño para las personas y cosas, particularmente, para el medio ambiente.

Accidente: Cualquier suceso que es provocado por una acción violenta y repentina ocasionada por un agente externo involuntario, da lugar a una lesión corporal.

Chequeo Médico: Examen que se aplica a alguien para averiguar el estado de su salud o para diagnosticar una presunta enfermedad.

Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano: Sistema que integra el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de capital humano y externa con la estrategia de la organización, a través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo.

Verificación: Confirmación mediante la aportación de evidencia objetiva de que se han cumplido los requisitos especificados.

Plan de medidas: son aquellas acciones que se realizarán por parte de la propia entidad para resolver problemas organizativos y que dependen totalmente de la decisión de la dirección de dicha entidad, tanto en su ejecución como en los recursos necesarios para la solución de dichos problemas.

Recomendaciones: son aquellas acciones que se sugiere estudiar o continuar profundizando en el futuro, también son aquellas acciones sugeridas a los organismos superiores por parte de la entidad para resolver problemas organizativos que no les compete decidir o no cuentan con los recursos necesarios para la solución de dichos problemas.

## **6. RESPONSABILIDADES:**

Es responsabilidad del Director General de Sucursal Emprestur Cienfuegos aprobar el presente procedimiento de servicios médicos.

Es responsabilidad del Director de Capital Humano implantar el presente procedimiento.

Los directores de las UEB son responsables de hacer cumplir lo que en el presente procedimiento se establece, por lo que deben:

Es responsabilidad del Director General aprobar el programa para la realización de los chequeos médicos.

## 7. DESARROLLO

El procedimiento para los servicios médicos se rige por la Resolución 39/2007, la cual evidencian los pasos a seguir para los chequeos médicos, donde:

Primero: se hace un convenio de cooperación con las diferentes áreas de Salud Pública, las cuales deben estar ubicadas lo más cercano a las instalaciones posibles. En dicho convenio se establecen las pruebas y exámenes médicos que se van a necesitar durante el año. Las áreas que tienen convenio con la empresa son la I, V y la VII.

Segundo: cumplir lo acordado en el convenio ya que el mismo responde a las resoluciones vigentes, las que establecen la periodicidad en que se les realizan los exámenes médicos, atendiendo a cada puesto de trabajo. Estos chequeos son obligatorios.

Previa realización de los exámenes médicos, la empresa está en la obligación de solicitar por escrito a las diferentes áreas de salud el examen a realizar, en cuya comunicación deberá estar el nombre de las personas a chequearse, número de carnet de identidad y cargo, así como el examen a realizar. Este documento firmado por la Directora de Capital Humano como constancia de la autorización. Se le entrega un modelo al trabajador (MOD-CH-008-01 “**MODELO DE SOLICITUD PARA LOS EXÁMENES MÉDICOS**”), el que es llenado por el médico en el policlínico y se recoge nuevamente y queda registrado en la empresa. En caso de existir algún problema con los resultados de los análisis, se procede a realizar el proceso correspondiente para la toma de decisiones con la situación laboral del trabajador.

## 8. REGISTROS

Código	Título	Disposición (archivo)	Tiempo de Retención
MOD-CH-008-01	Modelo de Solicitud para los Exámenes Médicos.	Tec. Recursos Humanos	1 año
MOD-CH-008-02	Plan de Chequeos Médicos 2014.	Tec. Recursos Humanos	1 año
MOD-CH-008-03	Solicitud Examen Especializado.	Tec. Recursos Humanos	1 año

## 9. ANEXOS

Anexo 1: MOD-CH-008-01 Modelo de Solicitud para los Exámenes Médicos.

Anexo 2: MOD-CH-008-02 Plan de Chequeos Médicos 2014.

Anexo 3: MOD-CH-008-03 Solicitud Examen Especializado.

MOD-CH-008-01:



### MODELO DE SOLICITUD PARA LOS EXÁMENES MÉDICOS

#### CIENFUEGOS

Teniendo en cuenta lo establecido en la ley No. 13 de Seguridad y Salud del Trabajo, en su capítulo III, Artículo 32, inciso I, que expresa: Las administraciones tienen el deber de programar los exámenes médicos a los trabajadores y exigir su cumplimiento, es por lo que le enviamos al trabajador de referencia.

Tipo de chequeo: Periódico\_\_\_ Altura\_\_\_ Manip. Alimentos\_\_\_ Choferes\_\_\_

Coproporfina: \_\_\_ Colinesterasa: \_\_\_ Otros: \_\_\_\_\_

Nombre y Apellidos \_\_\_\_\_ Edad \_\_\_\_\_

Dirección \_\_\_\_\_ Área de Salud \_\_\_\_\_

Hábitos tóxicos: \_\_\_\_\_

Ocupación: \_\_\_\_\_

APP: \_\_\_\_\_

APF: \_\_\_\_\_

EXÁMEN FÍSICO

Piel y mucosas: \_\_\_\_\_

Aparato respiratorio: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Abdomen: \_\_\_\_\_

T.C.S. \_\_\_\_\_

### CARNÉ DE SALUD

VIH. \_\_\_\_\_ VDRL. \_\_\_\_\_ AGHB. \_\_\_\_\_

PC. \_\_\_\_\_ TT. \_\_\_\_\_ HF. \_\_\_\_\_

HB1. \_\_\_\_\_ HB2. \_\_\_\_\_ HB3. \_\_\_\_\_

### AL DORSO

EXPONER LOS RESULTADOS DE LAS REMISIONES A OTRAS ESPECIALIDADES:

CONCLUSIONES

APTO: \_\_\_\_\_

No APTO: \_\_\_\_\_

PENDIENTE: \_\_\_\_\_

NOMBRE Y APELLIDOS DEL MÉDICO: \_\_\_\_\_

FIRMA Y CUÑO:



## MOD-CH-008-02: PLAN CHEQUEOS MEDICOS 2014

No	Cargo	Chequeo Medico	Periodicidad	Fecha de Realización	Observaciones
<b>CHEQUOS MÉDICOS ESPECIALIZADOS</b>					
1.	Mecánicos Refrigeración y Clima	Coproporfirina en Orina	Anual	Junio/2014	
2.	Operario Mantenimiento, Equipos e Instalaciones				
3.	Electricista de Mantenimiento				
4	Pintores Mantenimiento y construcción				
4.	Pailero A				
5.	Operario Vigilancia y Lucha Antivectorial	Colinesterasa Sanguínea	Semestral	Junio y Noviembre/2014	
6.	Cocinero integral, Auxiliar General de Cocina y 2 pantristas.	Heces Fecales y VIH	Semestral	Junio y Noviembre/2014	
7.	Jardineros	Vacunas Hepatitis B, Leptospira	Anual Según ciclo establecido	Junio/2013	
10	Choferes profesionales, dirigentes y funcionarios con autos y motos asignados, así como operadores de equipos de la construcción.	Pruebas funcionales y Psicológicas.	Cada 2 años	Junio 2014 (El que falte )	
10	Pintores, impermeabilizadores, albañiles y ayudantes que trabajen a más de 3 metros de altura.	Chequeo especializado para trabajos en altura.	Cada 2 años	Abril/2013 al 2015	

CHEQUEOS PERIÓDICOS PARA TODOS LOS TRABAJADORES					
	Todos los trabajadores de la Sucursal Emprestur Cienfuegos	Chequeo periódico	Cada 2 años	Según programación por Áreas de trabajo (Mayo/2013 al 2015)	

Elaborado por:

Esp. C en GCH.

Aprobado por:

Directora Capital Humano

MOD-CH-008-03:

## SOLICITUD EXAMEN A TRABAJADORES EXPUESTOS A RIESGOS LABORALES

A: DIRECTOR (A) ÁREA DE SALUD \_\_\_\_\_

DE: DIRECTOR CAPITAL HUMANO

SUCURSAL EMPRESTUR CIENFUEGOS.

ASUNTO: SOLICITUD EXÁMEN.

Compañero (a)

Tengo a bien solicitarles los servicios de su instalación para la realización de las pruebas y/o vacunas sobre \_\_\_\_\_ a los siguientes trabajadores, los que están sometidos por sus funciones a posibles riesgos y radican en dicha Área de Salud:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

Estos trabajadores deben reiterar dichos exámenes según lo establecido en la legislación laboral, por lo que sugerimos le entreguen personalmente los resultados para que no nos lo hagan llegar y establecer los controles pertinentes para la toma de decisión.

En espera de su atención los saluda,

\_\_\_\_\_  
Directora de Capital Humano

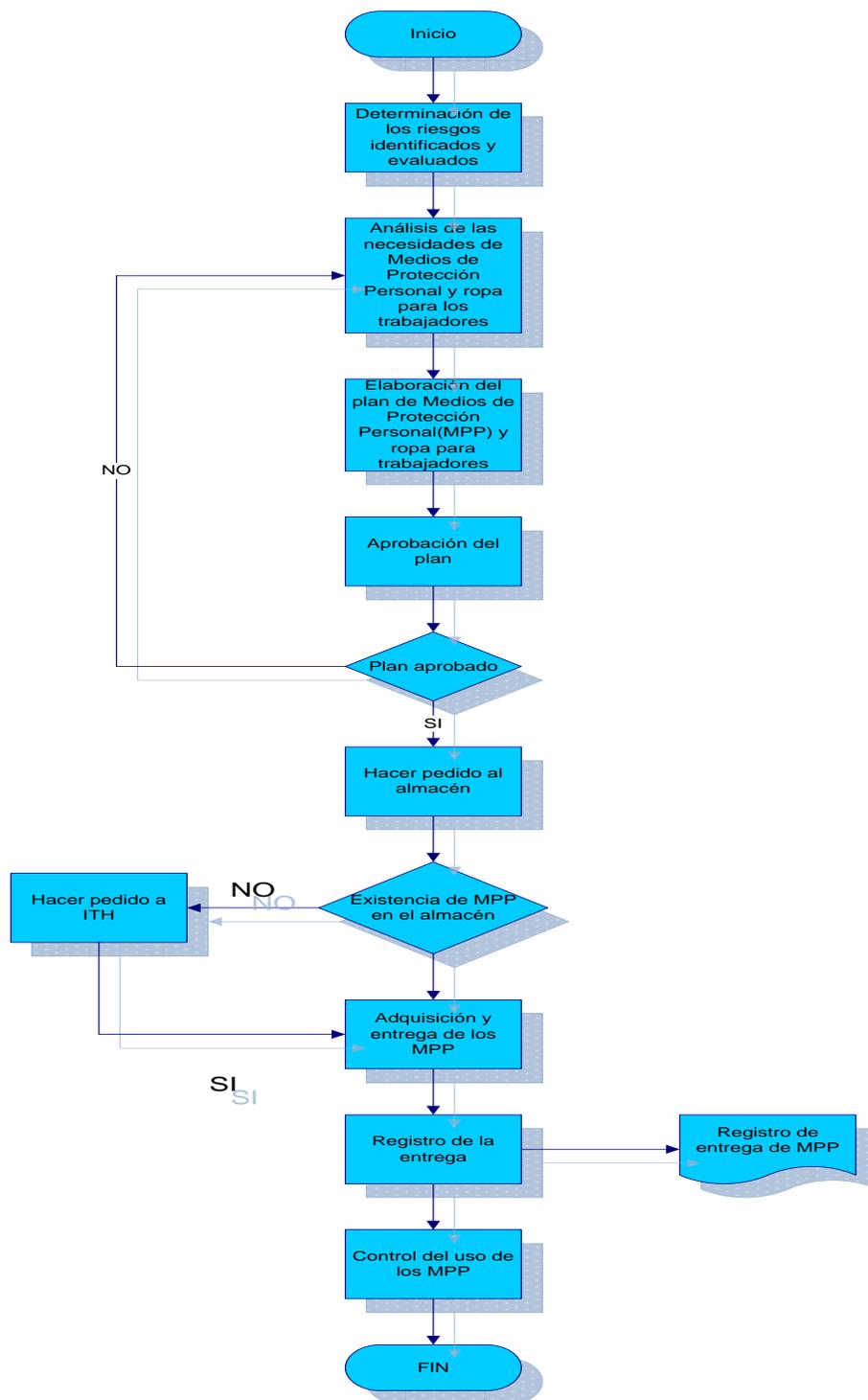
**Anexo 32: Descripción de la actividad de planificación, adquisición, distribución, uso y control de MPP y ropa de trabajo, en la Sucursal Emprestur Cienfuegos. Fuente: Elaboración Propia.**

Actividad	Descripción	Responsable	Documento
Determinación de los riesgos identificados y evaluados.	Como resultado del proceso de identificación, evaluación y control de riesgos, se obtienen los riesgos potenciales o presentes en cada puesto de trabajo.	Especialista C en SST.	Levantamiento de riesgos.
Análisis de las necesidades de medios de protección personal y ropa para el trabajador.	Se determinan las necesidades de medios de protección personal por cada uno de los puestos de trabajo.	Especialista C en SST.	Listado de puestos que requieren el uso de medios de protección personal y trabajadores con necesidad de ropa de trabajo.
Elaboración del plan de medios de protección personal y ropa para el trabajo.	Según la necesidad de cada puesto de trabajo y cada trabajador se realiza la planificación de los medios de protección.	Subdirector de Recursos Humanos	Demanda de medios de protección personal.
Aprobación del plan.	Luego de elaborado el plan debe ser aprobado	Director General.	

	por el Director general.		
Hacer el pedido en el almacén.	Determinada la demanda se realiza el pedido almacén, en caso de no contar con los medios de protección personal suficientes se hace un pedido a ITH, único proveedor autorizado, en caso no tener en existencia el medio, entrega un certificado que autoriza la compra a otro proveedor.	Subdirector de Recursos Humanos.	Certifico
Entrega de los medios de protección y ropa de trabajo.	Una vez adquiridos estos medios se pasa a la distribución de los mismos por tallas.	Especialista C en SST.	
Registro de la entrega.	Se registra la distribución de los medios de protección personal y ropa para trabajadores en Libro de Control y uso de medios de protección personal y ropa para trabajadores.	Especialista C en SST.	Libro de Control de Entrega MPP
Control y uso de los medios de protección personal.	Se realiza inspecciones a cada una de las áreas y se controla el	Jefe de área o Especialista C en SST.	

	uso de los MPP.		
--	-----------------	--	--

Anexo 33: Diagrama de Flujo de la actividad de planificación, adquisición distribución, uso y control de los Medios de Protección Personal, en la Sucursal Emprestur Cienfuegos. Fuente: Elaboración Propia.



Anexo 34: Procedimiento de distribución, uso y control de los medios de protección personal. Fuente: Elaboración Propia.

	<b>MINISTERIO DE TURISMO SUCURSAL EMPRESTUR S.A.</b>	Folio:
		Código: POCH-PI-009
		Edición: 00
	<b>PROCEDIMIENTO DE CAPITAL HUMANO</b>	Fecha:
	<b>Procedimiento de planificación, distribución , uso y control de los medios de protección</b>	Página 224 de 271

Título: Procedimiento de planificación, distribución, uso y control de los medios de protección personal y colectivo.

DETALLE	NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	FIRMA	FECHA
ELABORADO				
REVISADO	Esp. Niovis Aquino Simón	Directora RRHH		
APROBADO	Javier Librado Arango Díaz	Director		

REVISION No.	EFFECTUADA POR:	DESCRIPCION DE LA REVISION:	FECHA	FIRMA


**CONTENIDO:**

**1- OBJETIVO**

**2- ALCANCE**

**3-NIVEL DE ACCESO**

**4-REFERENCIAS**

**5-TÉRMINOS Y DEFINICIONES**

**6 -RESPONSABILIDADES**

**7- DESARROLLO**

**8- REGISTROS**

**9- ANEXOS**

**1. OBJETIVO**

Establecer un procedimiento para la planificación, distribución, uso y control de los medios de protección utilizados en la Sucursal, con el objetivo de eliminar o reducir la probabilidad de accidentes laborales.

## **2. ALCANCE**

Es aplicable a toda la Sucursal y Unidades Empresariales de Base que la integra y con ellos el 100 % de los trabajadores.

## **3. NIVEL DE ACCESO**

Se otorga acceso de **SOLO LECTURA** y **ACCESO TOTAL** a consulta, a todo el personal de Sucursal y Unidades Empresariales de Base.

## **4. REFERENCIAS**

- ✓ Catálogos de medios de protección de Emprestur.
- ✓ Manual de Seguridad y Salud del Trabajo
- ✓ Ley 116/13 Código del Trabajo.
- ✓ Decreto 326/13 Reglamento del Código del Trabajo.

## **5 -TÉRMINOS Y DEFINICIONES**

Capital humano: 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, espíritu de sacrificio y heroísmo.

Seguridad y salud en el trabajo (SST): Actividad orientada a crear las 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 originen daños derivados del trabajo, que puedan afectar su salud e integridad, al patrimonio de la organización y al medio ambiente.

Puesto de trabajo: Zona o lugar en que se ejecuta la actividad laboral por un trabajador o grupo de trabajadores equipados con instrumentos y medios de trabajo necesarios para su realización.

Disciplina Laboral: Acatamiento del orden laboral establecido en cada organización y de la legislación vigente, lo que contribuye a la realización productiva y eficiente del trabajo individual y colectivo.

Jornada laboral: Tiempo durante el cual el trabajador cumple sus obligaciones laborales de producción o prestación de servicios, cuya duración normal es de ocho horas diarias y cuarenta y cuatro horas semanales promedio.

## **6. RESPONSABILIDADES:**

Es responsabilidad del Director General de Sucursal Emprestar Cienfuegos aprobar el presente procedimiento.

Es responsabilidad del Director de Recursos Humanos implantar el presente procedimiento.

Es responsabilidad del especialista de los recursos humanos hacer cumplir el presente procedimiento.

## **7. DESARROLLO**

Las etapas que conforman el procedimiento son:

### **Etapas I: Planificación**

La planificación se realiza de acuerdo al modelo establecido en la Sucursal (Anexo#1) por el cual se rige para determinar las necesidades de los Equipos de Protección Personal y Colectiva requeridos por la misma, las cifras destinadas a cubrir estos gastos y su control se realizara conforme a lo establecido por el Ministerio de Economía y Planificación. Se determina además la cantidad total de los trabajadores y la necesidad de medios de protección para cada puesto de trabajo mediante un catálogo que muestra lo que requiere cada puesto y la vida útil de estos equipos. Se planifica con un margen de error  $\pm 2\%$ . Posteriormente se confeccionará un listado detallado con la necesidad de la Sucursal, quedando plasmado la cantidad de equipos de se le debe comprar a la comercializadora (ITH). Con esta información se realiza una solicitud de compra donde el director general será el encargado de su aprobación. En caso de que la comercializadora no sea capaz de cumplir con el pedido ella autorizará mediante un documento escrito a la Sucursal de adquirir los medios de protección por otro vía. Los listados detallados son actualizados periódicamente, en correspondencia con los cambios tecnológicos, con el proceso de gestión de riesgos que en ellas se realiza y con el plan económico anual. Además, se anexan al convenio colectivo de trabajadores.

## **Etapa 2: Distribución**

Esta etapa se basa en la entrega de los equipos o medios de protección a los trabajadores según la necesidad de cada puesto. Es responsabilidad del especialista de recursos humanos que lleve la actividad de SST de entregar los medios y equipos de protección personal y colectiva según la planificación, para evitar la ocurrencia de accidentes laborales de causas organizativas (por falta o uso inadecuado de los medios de protección individual o colectiva). Se distribuyen también por reposición en caso de ser necesario. Los medios de protección serán entregados de forma gratuita a los trabajadores.

## **Etapa 3: Uso y control**

Es responsabilidad de los jefes directos de controlar y exigir que cada trabajador utilice, cuide y preserve correctamente los medios y equipos de protección personal y colectiva entregados para uso obligatorio cuando así lo requiere, como garantía de trabajo con seguridad. Los trabajadores a los que se les han sido entregados los equipos de protección están en la obligación de utilizarlos, para evitar sucesos que ponen en riesgo la vida o la salud y que, además, evite que la Sucursal incurra en costos por accidentes laborales, por lo que garantizando una buena seguridad de sus trabajadores se estará garantizando para la organización desarrollar actividades laborales eficientemente. En caso de incumplir con lo anterior se estará violando la disciplina laboral y lo dispuesto en el convenio colectivo de trabajadores y reglamento disciplinario interno, quedando sujeto el incumplidor a sanciones por la indisciplina laboral e inobservancia de lo dispuesto en materia de seguridad y salud del trabajo.

Con el objetivo de controlar el correcto uso de los medios y equipos de protección personal y colectivos, entre otros aspectos, se realizan las inspecciones, las cuales se clasifican en tres niveles (1er nivel, 2do nivel, 3er nivel), según lo establecido en el Manual de Seguridad y Salud, en las que se inspeccionan diferentes aspectos (Ver modelo de inspección en el Anexo#2). Durante el transcurso de las inspecciones se revisan los aspectos establecidos en el Anexo 2, así como otros de interés del inspector. Al término de la inspección los documentos primarios de la inspección son firmados por el inspector y el inspeccionado, los cuales serán la base para la elaboración del informe conclusivo de la inspección, debiendo analizarse los resultados a los niveles que demanden las deficiencias detectadas. Después de realizado el informe final y discutido con los implicados, los mismos elaborarán un plan de medidas en el término de los siete (7) días hábiles posteriores a la discusión del informe donde se reflejarán las deficiencias y

las medidas para erradicarlas, así como las fecha de cumplimiento y el responsable de la actividad.

Los documentos antes mencionados formarán parte del expediente de inspecciones en materia de Seguridad y Salud del trabajo, el cual radica en el área de recursos humanos, siendo el documento inicial por el que se comenzará en la próxima inspección. Los aspectos que persistan con deficiencias serán analizados a los niveles correspondientes en los que serán relacionadas las consecuencias de los mismos.

## **8. REGISTROS**

<b>Código</b>	<b>Título</b>	<b>Disposición (archivo)</b>	<b>Tiempo de Retención</b>
MOD-CH-009-01	Determinación de las necesidades de los equipos de protección personal y colectivo.	Tec. Recursos Humanos	1 año
MOD-CH-009-02	Modelo de inspecciones.	Tec. Recursos Humanos	1 año

## **9- ANEXOS.**

Anexo1: MOD-CH-009-01 Determinación de las necesidades de los equipos de protección personal y colectivo.

Anexo 2: MOD-CH-009-02 Modelo de inspecciones.



## METODOLOGÍA PARA EL LLENADO

### MODELO 1

#### DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE LOS EQUIPOS DE PROTECCIÓN PERSONAL Y COLECTIVA

**Objetivos:**

- a) Definir la cantidad de equipos de Protección Personal por puestos de trabajo
- b) Determinar el tiempo de vida útil,
- c) Norma de consumo.
- d) Planificar los recursos financieros.

Este modelo es llenado por el especialista que atienda la actividad y constituye una parte de los Programas de Prevención de la actividad.

Forma de llenar el modelo:

- (1) Puesto de trabajo o actividad:** Consignar la nomenclatura del puesto de trabajo o actividad que requiere los equipos de Protección Personal según el levantamiento de riesgos.
- (2) Equipo de Protección Personal:** Consignar el nombre completo del Equipo de Protección Personal entregado. Ej. No consignar “Guante”, sino “Guante para soldar”, “Guante para cristalero”, “Guante para uso doméstico”. Es preciso en tener en cuenta para los equipos de protección respiratoria, la reposición de los filtros.
- (3) Cantidad de trabajadores, o puestos de trabajo:** Consignar cantidad de trabajadores o actividades que requieren equipos. Pueden existir puestos para los que hay un Equipo de Protección Personal que se emplea por varios trabajadores, se consigna solo uno.
- (4) Tiempo de uso.** Consignar la duración de cada Equipo de Protección Personal entregado, es la diferencia en tiempo entre la fecha de entrega y la de reposición promedio, unidad de medida (meses). Se puede considerar en el caso de que no haya un control escrito la experiencia del personal que lo emplea cuando la metodología se aplica por primera vez. Para actualización este dato se toma de la tarjeta de control de entrega.
- (5) Norma de consumo:** Consignar la cifra que se obtiene de dividir los 12 meses del año entre el tiempo de vida útil columna (4). Cada centro de trabajo tiene un régimen de trabajo, no siempre la calidad de los equipos es la misma, por tanto no puede existir una norma de consumo nacional, sino cada uno define la propia, siempre cumpliendo con el ahorro de los recursos económicos y realizando el mantenimiento y conservación de los equipos de Protección Personal.
- (6) Consumo por trabajador anual:** Se obtiene de multiplicar las columnas (4) y (5) para cada uno de los puestos de trabajo y equipos, deduciendo las existencias en almacén.

(7) **Precio del equipo** Consignar los precios a los que se obtuvieron los artículos en el año anterior, o si se tiene una oferta actualizada durante la planificación, se emplea las cifras que dé la misma.

(8) **Valor de los equipos:** Consignar el resultado de la multiplicación de las columnas (6) y (7)

(9) **Cantidad por tallas:** Consignar como se pone en el ejemplo del modelo, la cantidad de trabajadores que requiere el equipo por tallas. Al resumir por tipos de equipos, la distribución por tallas para cada uno se obtiene la solicitud de ofertas al comprador.

(10) **Propuesta de cifra a planificar:** Consignar la sumatoria de todas cifras de la columna (8). Si se produce una disminución o aumento de los niveles de producción previstos por plan se debe corregir esta cifra en función de este, haciendo uso del factor de corrección explicado en la metodología.

(11) **Cifra aprobada para el año:** Cifra aprobada en el plan económico de la entidad.

**Nota: Importante.** Los equipos para situaciones de emergencia y soluciones de averías se toman en tabla aparte teniendo en cuenta que estos tienen un carácter prioritario, y tienen que estar garantizados.

El modelo debe indicar al dorso los siguientes datos.

Elaborado por: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Aprobado por: \_\_\_\_\_

**MOD-CH-009-02: Modelo de inspecciones**

**ACTA DE INSPECCIÓN**

No. Folio: \_\_\_\_\_

Entidad/Instalación Inspeccionada:

Fecha de realización:

Tipo de inspección:

Temática: \_\_\_\_\_ ó Integral \_\_\_\_\_

Planificada: \_\_\_\_\_ ó Sorpresiva \_\_\_\_\_

Profesional: \_\_\_\_\_ ó Eventual \_\_\_\_\_

Realizada por:

Por el área inspeccionada:

Objetivos de la inspección:

**Deficiencias detectadas:**

Evaluación: A: \_\_\_\_\_ R: \_\_\_\_\_ M: \_\_\_\_\_

Medidas sugeridas por el inspector:

Firma del inspector: \_\_\_\_\_

Nombre, Apellidos y firma del inspeccionado.

Cargo: \_\_\_\_\_

Conforme: \_\_\_\_\_

No Conforme: \_\_\_\_\_

Firma del Director

Núm.	ASPECTOS A VERIFICAR	SI	NO	N/P	Fundament o del incumpl.  según Res.21
	<b>CULTURA DE SEGURIDAD Y LIDERAZGO</b>				
1.	Se cuenta con botiquines de primeros auxilios por cada brigada, talleres o Áreas de trabajo.				LEVES
2.	Los puestos de trabajo y el área están limpios y organizados.				LEVES
3.	Existe conocimientos de las Reglas del Puesto de Trabajo por los jefes del Área.				MUY GRAVE
	<b>CAPACITACIÓN.</b>				
4.	Están instruidos los trabajadores con el proyecto de Seguridad y/o Permisos y existen las evidencias.				LEVE

5.	Están instruidos periódicamente todos los trabajadores.				GRAVE
6.	Se cumplen las acciones descritas en los proyectos y permisos de SST (Para Mtto. Constructivo)				MUY GRAVE
<b>GESTIÓN DE RIESGOS</b>					
7.	El jefe del Área y los Jefes de Brigadas conocen los Riesgos de su entorno.				LEVE
8.	Existen evidencias de poseer en el Área el levantamiento de riesgos y el plan de medidas para la eliminación o minimización de éstos en el Área.				LEVE
9.	Se cumplen las medias reflejadas en el plan de acción, hay proyección sobre ello.				GRAVE
10.	Cuentan los trabajadores con los MPI				MUY GRAVE
11.	De contar con los MPI, los trabajadores lo utilizan adecuadamente.				MUY GRAVE

<b>REGISTROS OPERATIVOS DE SEGURIDAD y SALUD DEL TRABAJO Y MEDIO AMBIENTE</b>					
12.	Existe en el Área el control de los incidentes de trabajo.				GRAVE
13.	Está actualizado				LEVE
<b>SALUD OCUPACIONAL. SERVICIOS MÉDICOS</b>					
14.	Los trabajadores tienen actualizado el chequeo periódico.				GRAVE

15.	Los trabajadores del Área tienen actualizado el chequeo especializado. Precisar cifras.				GRAVE
	<b>PLAN DE MEJORAS DE LA SEGURIDAD, SALUD Y MEDIO AMBIENTE</b>				
16.	Existen evidencias de poseer en el Área el Programa de mejora continua de las condiciones de trabajo.				LEVE
	<b>TOTAL</b>				
	<b>CALIFICACION</b>				
	<b>ACEPTABLE</b>				
	<b>REGULAR</b>				
	<b>MAL</b>				

**ACEPTABLE:** Cuando la entidad cumple hasta el 70% de todo lo que se expresa en la guía y no incurra en:

Más de 4 deficiencias de las identificadas como LEVES y no comprenda ninguna de las calificadas como GRAVES y MUY GRAVES

**REGULAR:** Cuando la entidad cumple entre el 60% y el 70% de todo lo expresado en la guía y/o cuando se detecten:

- a) En Número de hasta 6 deficiencias clasificadas como **LEVES** y no comprenda ninguna de las calificadas como **GRAVE** o **MUY GRAVE**
- b) Hasta 5 comprendidas como **LEVES** y **GRAVES** y que estas últimas no excedan de 3.

**MAL:** Cuando la entidad cumple con menos del 60% y/o cuando se detecten:

- a) Una o más deficiencias de las calificadas como **MUY GRAVES**
- b) En número de hasta cuatro (4) o más deficiencias de las calificadas como **GRAVES**.
- c) En número de siete (7) o más deficiencias calificadas de **LEVES**
- d) Cuando las deficiencias **LEVES** y **GRAVES** en su sumatoria sean de seis (6) o más.

**ANOTAR RESEÑAS NECESARIAS PARA EL INFORME DE INSPECCIÓN**

### **Anexo 35: Realización del método de expertos. Fuente: Elaboración Propia**

A continuación se muestran los pasos que se aplican en el método de expertos así como los resultados del mismo. Para el procesamiento de los datos obtenidos en este método se utilizó el paquete de programa estadístico SPSS versión 19.0

Los pasos para aplicar el método son:

1) Concepción inicial del problema: la empresa no tiene descritas las actividades del proceso de Gestión de SST, por lo que se pasa a su descripción a través de Diagramas de Flujo, los cuales deben cumplir ciertas características como son:

- Cumplimiento de la legislación.
- Aplicabilidad a la instalación.
- Claro y Legible.
- Integración con otros módulos de la GCH.
- Que brinden oportunidades de mejora.
- Descripción con exactitud del proceso elegido.
- Posibilidad de generalización a otras instalaciones del sector
- Cumplimiento de los requisitos de diagramas de proceso.

Por la situación que se presenta se decide realizar una sesión de trabajo con personas conocedoras del tema.

2) Selección de los expertos: En el **Anexo No.27** se expone el cálculo de la cantidad de experto y la selección de estos.

En este caso se cuenta con la cantidad de 8 expertos, a los cuales se les entrega una lista con las características que deben cumplir dichos diagramas de flujo, donde deben puntuar del 1 al 5 teniendo en cuenta el nivel de cumplimiento de las características alcanzado en la confección de los diagramas. La escala es la siguiente:

1. No cumple.
2. Cumple poco.
3. Medianamente cumple.
4. Cumple.
5. Cumple perfectamente.

**3) Procesamiento.**

El caso en análisis presenta más de siete características (K), por lo que la prueba de hipótesis que debe realizarse es  $\lambda^2$  la cual establece:

*Hipótesis:*

*H<sub>0</sub>: no hay comunidad de preferencia entre los expertos.*

*H<sub>1</sub>: existe comunidad de preferencia entre los expertos.*

*Región Crítica:  $\lambda^2_{calculada} \geq \lambda^2_{tabulada}$*

Si se cumple la región crítica se rechaza H<sub>0</sub>, existiendo comunidad de preferencia entre los expertos, con lo cual se cumple en la presente investigación.

**Anexo 36: Resultados del procesamiento estadístico del método de expertos. Fuente: Elaboración Propia.**

**Rangos**

	Rango promedio
Cumplimiento de la legislación	6,00
Aplicabilidad a la instalación.	6,00
Claro y Legible.	2,56
Integración con otros módulos de la GCH	6,00
Que brinden oportunidades de mejora.	5,50
Cumplimiento de los requisitos de diagramas de proceso.	2,56
Posibilidad de generalización a otras instalaciones del sector	1,81
Descripción con exactitud del proceso elegido	5,56

**Estadísticos de contraste**

N	8
W de Kendall <sup>a</sup>	,804
Chi-cuadrado	45,009
GI	7
Sig. asintót.	,000

a. Coeficiente de concordancia de Kendall

**Anexo 37: Encuesta aplicada a los expertos con el objetivo de establecer indicadores para analizar el desempeño del Proceso de Seguridad y Salud del Trabajo. Fuente: González González, (2009).**

Con el objetivo de establecer un conjunto de indicadores que sirvan de base para valorar las acciones desarrolladas en el Proceso de Seguridad y Salud del Trabajo se está realizando esta investigación, a continuación se le proponen un conjunto de indicadores los cuales usted debe valorar en base a si se ajustan a las características de los procesos de la Sucursal Emprestur Cienfuegos, teniendo en cuenta la escala que aparece a continuación. Es válido aclarar que estos indicadores han sido tomados de experiencias relacionadas con el tema a nivel internacional y nacional.

- El indicador se ajusta perfectamente (5)
- El indicador se ajusta bastante (4)
- El indicador se ajusta ni mucho ni poco (3)
- El indicador se ajusta un poco (2)
- El indicador no se ajusta (1)

A continuación se le muestran dichos indicadores y la manera en que pueden calcularse los mismos.

Indicador	Por qué	Cómo	Valoración				
			1	2	3	4	5
Índice de Eliminación de Condiciones Inseguras (IECI)	Mostrar en qué medida se ha cumplido con las tareas planificadas de eliminación o reducción de condiciones inseguras.	$IECI = (CIE / CIPE) * 100$ , donde: CIE: Condiciones Inseguras Eliminadas en el período analizado. CIPE: Condiciones Inseguras Planificadas a Eliminar en el período.					
Índice de	Indicar el	$IA = [(CA2 - CA1) / CA1] *$					

<p>accidentalidad (IA)</p>	<p>porcentaje de reducción de la accidentalidad con relación al período precedente.</p>	<p>100 , donde:  CA2: Cantidad de accidentes en el período a evaluar.  CA1: Cantidad de accidentes en el período anterior.</p>					
<p>Índice de Mejoramiento de las Condiciones de Trabajo (IMCT)</p>	<p>Objetivo: Reflejar en qué medida el desempeño del sistema de Seguridad e Higiene Ocupacional, propicia el mejoramiento sistemático de las condiciones de los puestos de trabajo a partir de la evaluación de cada puesto de trabajo seleccionado para el estudio mediante una lista de chequeo.</p>	<p><math>IMCT = (CPEB / TPE) * 100</math>, donde: CPEB: Cantidad de Puestos Evaluados de Bien en cuanto a condiciones de trabajo.  TPE: Total de puestos evaluados.</p>					
<p>Eficiencia de la Seguridad (ES)</p>	<p>Reflejar la proporción de riesgos controlados del total de riesgos existentes.</p>	<p><math>ES = [ TRC / TRE] * 100</math>, donde:  TRC: Total de riesgos controlados.  TRE: Total de riesgos Existentes</p>					
<p>Indicador de Trabajadores</p>	<p>Reflejar la proporción de trabajadores que</p>	<p><math>TB = (TTB / TT) * 100</math>, donde: TTB: Total de Trabajadores que</p>					

Beneficiados (TB)	resultan beneficiados con la ejecución del plan de medidas.	se benefician con el conjunto de medidas tomadas. TT: Total de Trabajadores del área.					
Índice de Riesgos No Controlados por Trabajador (IRNCT)	Mostrar la cantidad de riesgos no controlados por cada k trabajadores, lo que refleja la potencialidad de ocurrencia de accidentes de trabajo en la organización.	$TB = (TTB / TT) * 100$ , donde: TTB: Total de Trabajadores que se benefician con el conjunto de medidas tomadas. TT: Total de Trabajadores del área. k = 100, 10 000, 100 000... en dependencia a la cantidad de trabajadores de la empresa o área analizada, se seleccionará el valor inmediato superior más cercano.					
Índice de Satisfacción con las Condiciones de Trabajo (ISCT)	Mostrar el nivel de satisfacción de los trabajadores con las condiciones en que desarrollan su labor obtenido mediante la aplicación de una encuesta.	Para los trabajadores directos o indirectos: $PSCT = Se * Hi * [(Er + Bi + Es) / 3]$  Para los trabajadores de oficina: $PSCT = Er * Bi * [(Hi + Es + Se) / 3]$ Donde: PSCT: Potencial de Satisfacción con las Condiciones de Trabajo Er, Se, Bi, Hi, Es: Valoración por parte de los trabajadores de las Condiciones Ergonómicas, de Seguridad, Bienestar, Higiénicas y Estéticas presentes en su lugar de trabajo. Estos índices					

		<p>constituyen un paso intermedio en la obtención del indicador final, el cual se obtiene mediante la siguiente expresión: <math>ISCT = (PSCT / PSCT_{m\acute{a}x}) * 100</math>, donde:</p> <p><math>PSCT_{m\acute{a}x} = 125</math></p>					
<p>Coeficiente de Perspectivas (CP)</p>	<p>Mostrar cómo perciben los trabajadores la posibilidad que la organización desarrolle acciones encaminadas a mejorar sus condiciones de trabajo.</p>	<p><math>CP = (A_+ - D_-) / N</math></p> <p>Donde:</p> <p><math>A_+</math>: Respuesta positiva (Cantidad de marcas en ascenso).</p> <p><math>D_-</math>: Respuesta negativa (Cantidad de marcas en descenso).</p> <p><math>N</math>: Suma total de respuestas positivas y negativas.</p> <p>Puede calcularse además la frecuencia relativa de perspectivas (<math>FR_p</math>), que indica para todo escalón marcado el porcentaje que le corresponde del total de marcas, a través de la expresión <math>FR_p = (Me/N) * 100</math></p> <p>Donde:</p> <p><math>Me</math>: Cantidad de marcas en el escalón <math>e</math> (<math>e = 1, 2, 3, \dots</math>, en ascenso o en descenso).</p>					

		N: Número total de marcas.					
Influencia de los subsidios pagados por accidentes y enfermedades profesionales	Mostrar la repercusión de los costos de la accidentalidad (subsidios) en los resultados económicos de la organización.	<p>1. Influencia de los Subsidios en el Costo de Producción (ISCPi):</p> $ISCPi = (SPPi / CTPi) * VP$ <p>donde:</p> <p>SPPi: Subsidios Pagados en el Período "i".</p> <p>CTPi: Costo total de producción en el período "i".</p> <p>VP: Valor prefijado, cuyo objetivo consiste en hacer entendible el indicador.</p>					
		<p>2. Influencia de los Subsidios en el Fondo de Salario (ISFSi):</p> $ISFSi = (SPPi / FSi) * VP$ <p>donde:</p> <p>FSi: Fondo de Salario real en el período "i".</p> <p>3. Después de calculado estos valores para cada uno de los períodos a evaluar, se determina la variación, ya sea en el costo de producción o el fondo de salario, a través de la siguiente expresión:</p> $IS = [(ISi - ISi-1) / ISi-1] * 100$					

Horas de pérdida por lesión. (HD lesión)		$HD = \frac{\text{Total de horas pérdidas por lesiones}}{\text{Cantidad de lesiones}}$					
Tasa de Mortalidad (TM)		$TM = \frac{\text{Total de accidentes ocurridos}}{\text{Número de accidentes mortales}}$					
Número de Incidentes (NI).		$NI = \sum I_i$ donde $I_i$ : incidentes ocurridos ( $i= 1,,n$ )					
Total de Riesgos (TR).		$TR = \sum R_i$ donde $R_i$ : cantidad de riesgos ( $i= 1,,n$ )					
Total de medidas Preventivas (TMP)		$TMP = \sum MP_i$ donde $MP_i$ : cantidad de medidas preventivas ( $i= 1,,n$ )					
Total de medidas cumplidas por tipo de riesgos (TMCTR).		$TMCTR = \frac{\text{No. Medidas cumplidas}}{\text{Total de medidas por riesgo.}}$					
Total de medidas preventivas implantadas (TMPI).		$TMPI = \sum MPI_i$ donde $MPI_i$ : cantidad de medidas preventivas implantadas ( $i= 1,,n$ )					
Porcentaje de cumplimiento del presupuesto (PP).		$PP = \frac{\text{Presupuesto utilizado}}{\text{Total de presupuesto planificado}} * 100$					
Total de acciones de capacitación		$TACI = \sum AC_i$ donde $AC_i$ : cantidad de acciones de					

(TAC).		capacitación (i= 1,,n)					
No conformidades detectadas (NCD).		$NCD = \sum NC_i$ donde $NC_i$ : cantidad de no conformidades (i= 1,,n)					
Auditorías realizadas (AR).		$AR = \sum A_i$ donde $A_i$ : auditorías realizadas (i= 1,n)					
Total de procesos con requerimientos de SST (TPRSST)		$TPRSST = \sum PRSST_i$ donde $PRSST_i$ : cantidad de procesos con requerimientos de SST (i= 1, n)					
Índice de supervisión (ISup)	<p>Porque se necesita comprobar de las horas totales del mes, semestre, año, cuántas se dedican a las observaciones planeadas de trabajo, inspecciones de seguridad y auditorias.</p> <p>¿Qué no se ha hecho?, entonces, ¿Qué hay que hacer</p>	$ISup = \frac{Hs(O.P.T + I.P + Auditorias)}{Hs.Totales} * 100$					
Índice de cumplimiento de acciones planificadas (ICAP).	<p>Se necesita comprobar de las acciones planificadas que deben realizarse en el período de tiempo establecido, ¿Cuáles han sido implantadas? ¿Qué no se ha hecho?, entonces, ¿Qué hay</p>	$ICAP = \frac{Acciones\ prev\ implantadas}{Acciones\ prev\ a\ implantar} * 100$					
		$ICO = \frac{\% \text{ medio de cump de obj}}{Asignados a los mandos}$					

	que hacer?					
Índice de cumplimiento de objetivos (ICO).	Para comprobar el cumplimiento de los objetivos y ver que el mando no ha cumplido con su responsabilidad en la materia.	$IE = \frac{\text{Personas Formadas}}{\text{Total de personas}} * 100$				
Índice de extensión (IE).	Del total de personas de la organización, cuantas están capacitadas para realizar las funciones en el puesto de trabajo con conocimientos de prevención.	$II = \frac{\text{Horas de formación}}{\text{Total de personas}} * 100$				
Índice de Intensividad (II).	Para conocer cuántas horas de formación en la materia se dedican a cada persona.	$IERL = \frac{\text{Total ptos de trab sin eval RL}}{\text{Total ptos de trab de la organización}} * 100$				
Índice de evaluación de riesgos laborales (IERL).	Cuántos puestos de trabajo no están evaluados los RL?	$IEP = \frac{\text{Trabajadores con examen médico}}{\text{Total de trab expuestos a EP}} * 100$				
Índice de enfermedades profesionales (IEP).	Del total de trabajadores expuestos a Enfermedades profesionales y enfermedades	$ITFSST = \frac{\text{Traba con funciones en SST}}{\text{Total de trabajadores}} * 100$				

	derivadas del trabajo, ¿Cuáles tienen reconocimiento médico?					
Índice de trabajadores con funciones en materia de SST (ITFSST)	Conocer el número de personas involucradas en el proceso de GSST.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseñar una encuesta.</li> <li>2. Aplicar la encuesta.</li> <li>3. Procesar la encuesta.</li> <li>4. Calcular el indicador.</li> </ol> $\text{ISCL} = \frac{\text{Trab satisfechos con las CL}}{\text{Total de trabajadores}} * 100$ <p>También puede establecerse como criterio los resultados del procesamiento de las encuestas.</p>				
Índice de satisfacción de las condiciones laborales (ISCL).	<p>Perspectiva del cliente en torno al proceso de GSST. ¿Cómo mejorar las Condiciones de trabajo?</p> <p>¿Se han mejorado?</p> <p>¿Está satisfecho el trabajador?</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseñar una encuesta.</li> <li>2. Aplicar la encuesta.</li> <li>3. Procesar la encuesta.</li> <li>4. Calcular el indicador</li> </ol> $\text{ISF} = \frac{\text{Trab satisfechos con la for}}{\text{Total de trabajadores}} * 100$ <p>También puede establecerse como criterio los resultados del procesamiento de las encuestas.</p>				
Índice de satisfacción con la	Cumplimiento de las expectativas del cliente referidas a la	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseñar una encuesta.</li> <li>2. Aplicar la encuesta.</li> </ol>				

<p>formación (ISF).</p>	<p>formación. ¿Se determinan bien las necesidades de formación en la materia?</p>	<p>3. Procesar la encuesta. 4. Calcular el indicador <math>ISI = \frac{\text{Trab satisfechos con la información}}{\text{Total de trabajadores}} * 100</math> También puede establecerse como criterio los resultados del procesamiento de las encuestas.</p>					
<p>Índice de satisfacción con la información (ISI).</p>	<p>¿Está bien informado el trabajador con la información recibida en la materia?, ¿Están bien diseñados los medios utilizados para este propósito?</p>	<p>1. Diseñar una encuesta. 2. Aplicar la encuesta. 3. Procesar la encuesta. 4. Calcular el indicador <math>ISI = \frac{\text{Trab satisfechos con la información}}{\text{Total de trabajadores}} * 100</math> También puede establecerse como criterio los resultados del procesamiento de las encuestas.</p>					

Anexo 38: Resultado del procesamiento Estadístico del Método de Expertos. Fuente: Elaboración Propia.

## Pruebas no Paramétricas

## Estadísticos descriptivos

## Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.
Índice de Eliminación de Condiciones Inseguras	8	5	5	5,00	,000
Índice de Accidentalidad	8	5	5	5,00	,000
Índice de Mejoramiento de las Condiciones de Trabajo	8	4	5	4,88	,354
Eficiencia de la Seguridad	8	5	5	5,00	,000
Indicador de Trabajadores Beneficiado	8	3	4	3,13	,354
Índice de Riesgos No Controlados por Trabajador	8	3	4	3,13	,354
Índice de Satisfacción con las Condiciones de Trabajo.	8	4	5	4,75	,463
Coefficiente de Perspectivas.	8	2	3	2,13	,354
Influencia de los Subsidios Pagados por Accidentes y Enfermedades Profesionales.	8	3	3	3,00	,000
Horas de Pérdida por Lesión.	8	1	2	1,88	,354
Tasa de Mortalidad.	8	1	2	1,75	,463
Número de Incidentes.	8	4	5	4,25	,463
Total de Riesgos.	8	2	3	2,25	,463
Total de Medidas Preventivas.	8	1	2	1,88	,354
Total de Medidas Cumplidas por Tipo de Riesgos.	8	5	5	5,00	,000
Total de Medidas Preventivas Implantadas.	8	3	4	3,13	,354
Porcentaje de Cumplimiento del Presupuesto.	8	1	2	1,75	,463
Total de Acciones de Capacitación.	8	3	4	3,13	,354
No Conformidades Detectadas.	8	3	4	3,87	,354
Auditorías Realizadas.	8	1	2	1,88	,354
Total de Procesos con Requerimientos de SST.	8	1	2	1,88	,354
Índice de Supervisión.	8	2	2	2,00	,000

Índice de Cumplimiento de Acciones Planificadas.	8	1	2	1,88	,354
Índice de Cumplimiento de Objetivos.	8	1	2	1,88	,354
Índice de Extensión.	8	3	3	3,00	,000
Índice de Intensividad.	8	1	2	1,88	,354
Índice de Evaluación de Riesgos Laborales.	8	2	4	3,75	,707
Índice de Enfermedades Profesionales.	8	3	4	3,25	,463
Índice de Trabajadores con Funciones en Materia de SST.	8	1	2	1,75	,463
Índice de Satisfacción de las Condiciones Laborales.	8	4	5	4,75	,463
Índice de Satisfacción con la Formación.	8	2	2	2,00	,000
Índice de Satisfacción con la Información.	8	2	2	2,00	,000
N válido (según lista)	8				

**Anexo 38: Continuación.**

**Rangos**

	Rango promedio
Índice de Eliminación de Condiciones Inseguras	29,19
Índice de Accidentalidad	29,19
Índice de Mejoramiento de las Condiciones de Trabajo	28,56
Eficiencia de la Seguridad	29,19
Indicador de Trabajadores Beneficiado	19,25
Índice de Riesgos No Controlados por Trabajador	19,31
Índice de Satisfacción con las Condiciones de Trabajo.	27,88
Coeficiente de Perspectivas.	9,94
Influencia de los Subsidios Pagados por Accidentes y Enfermedades Profesionales.	18,63
Horas de Pérdida por Lesión.	7,81
Tasa de Mortalidad.	6,94
Número de Incidentes.	25,13
Total de Riesgos.	11,13
Total de Medidas Preventivas.	7,81
Total de Medidas Cumplidas por Tipo de Riesgos.	29,19
Total de Medidas Preventivas Implantadas.	19,38
Porcentaje de Cumplimiento del Presupuesto.	6,75
Total de Acciones de Capacitación.	19,19
No Conformidades Detectadas.	23,38
Auditorías Realizadas.	7,75
Total de Procesos con Requerimientos de SST.	7,75
Índice de Supervisión.	8,69
Índice de Cumplimiento de Acciones Planificadas.	7,75
Índice de Cumplimiento de Objetivos.	7,81
Índice de Extensión.	18,63
Índice de Intensividad.	7,75
Índice de Evaluación de Riesgos Laborales.	22,19
Índice de Enfermedades Profesionales.	19,81

Índice de Trabajadores con Funciones en Materia de SST.	6,81
Índice de Satisfacción de las Condiciones Laborales.	27,88
Índice de Satisfacción con la Formación.	8,69
Índice de Satisfacción con la Información.	8,69

**Estadísticos de  
contraste**

N	8
W de Kendall <sup>a</sup>	,937
Chi-cuadrado	232,263
gl	31
Sig. asintót.	,000

a. Coeficiente de concordancia de Kendall

**Anexo 39: Matriz de instrumentación de indicadores para el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el trabajo. Fuente de elaboración: Propia.**

Perspectiva	Indicador	Porque	Quien	Donde	Como	Cuando
Proceso	Índice de supervisión (IS)	Porque se necesita comprobar de las horas totales del mes, semestre, año, cuantas se dedican a las observaciones planeadas de trabajo, inspecciones de seguridad y auditorias. ¿Qué no se ha hecho?, entonces, ¿Qué hay que hacer?	Especialista en seguridad y salud en el trabajo	En cada Unidad	$IS = \frac{Hs.(O.P.T + I.P + Auditorias)}{Hs.Totales} \times 100$	Mensual
Proceso	Índice de cumplimiento de acciones planificadas (ICAP)	Se necesita comprobar de las acciones planificadas que deben realizarse en el	Especialista en seguridad y salud en el trabajo	En cada Unidad	$ICAP = \frac{Acciones\ preventivas\ implantadas}{Acciones\ previstas\ a\ implantar} \times 100$	Mensual

		<p>período de tiempo establecido, cuáles han sido implantadas?          ¿Qué no se ha hecho?, entonces, ¿Qué hay que hacer?</p>				
Aprendizaje	Índice de extensión (IE)	Del total de personas de la organización, cuantas están capacitadas para realizar las funciones en el puesto de trabajo con conocimientos de prevención.	Jefe del área	En cada Unidad	$IE = \frac{\text{Personas Formadas}}{\text{Total de Personas}} \times 100$	Trimestral
Aprendizaje	Índice de intensividad (II)	Para conocer cuantas horas de formación en la materia se dedican a cada persona.	Especialista en SST.	En cada Unidad	$II = \frac{\text{Horas de Formación}}{\text{Total de Personas}} \times 100$	Trimestral

Proceso	Índice de frecuencia	De ocurrir algún accidente ¿Cuánto representa en horas trabajadas?	Especialista en SST.	En cada Unidad	$I.F = \frac{Nodeaccidentes}{Nodehorastrabajadas} * 1000000.$	Trimestral
Proceso	Índice de gravedad	De ocurrir accidentes ¿Cuántos días perdidos representan?	Especialista en SST.	En cada Unidad	$I.G = \frac{Díasperdidos}{\#delesionados}.$	Trimestral
Proceso	Índice de incidencia	De cada persona expuesta a riesgo ¿Cuántas se han lesionado?	Especialista en SST.	En cada Unidad	$II = \frac{Nodeaccidentes}{Nomedio det rbajadores} * 1000$	Trimestral
Proceso	Índice de duración media	Del Número de accidentes ocurridos ¿Cuántas jornadas de trabajo perdidas representan?	Especialista en SST.	En cada Unidad	$IDM = \frac{Nodejornadasperdidas}{Nodeaccidentes}$	Trimestral
Proceso	Índice de evaluación de riesgos laborales	¿Cuántos puestos de trabajo no están evaluados los RL?	Especialista en SST con ayuda del J"de área.	En cada Unidad	$IERL = \frac{Totaldepuestos det rabajo sin evaluarRLx100}{Totaldepuestos det rabajodela Organización}$ -	Trimestral
Proceso	Índice de enfermedades profesionales	¿Del total de trabajadores expuestos a Enfermedades profesionales y enfermedades	Especialista en SST.	En cada Unidad	EP = Trabajadores con exámenes médicos realizados x100	Trimestral

		derivadas del trabajo, cuales tienen reconocimiento médico?			<u>Total de trabajadores expuestos a EP</u>	
Clientes	Índice de satisfacción de las condiciones laborales	<p>Perspectiva del cliente en torno al proceso de GSST. ¿Cómo mejorar las Condiciones de trabajo?</p> <p>¿Se han mejorado?</p> <p>¿Está satisfecho el trabajador?</p>	Especialista en SST con ayuda del J <sup>o</sup> de área.	En cada Unidad	<p>1. Diseñar una encuesta. 2. Aplicar la encuesta. 3. Procesar la encuesta. 4. Calcular el indicador.</p> <p>ISCL = <math>\frac{\text{Trabajadores satisfechos con las CL}}{\text{Total de trabajadores}}</math></p> <p>También puede establecerse como criterio los resultados del procesamiento de las encuestas.</p>	Trimestral

