

Comentario y/o reflexión

## Capacitación y comunicación organizacional para implementar la norma ISO 45001:2018. Experiencia en un área productiva de Biocubafarma

Organizational training and communication to implement ISO 45001:2018. Experience in a production area of Biocubafarma

Nadia Figueredo Ceballos<sup>1</sup>\*  <https://orcid.org/0000-0002-6570-6528>

<sup>1</sup>Biocubafarma, Centro Nacional de Investigaciones. La Habana, Cuba.

\* Autor para la correspondencia: [figueredoceballosnadia@gmail.com](mailto:figueredoceballosnadia@gmail.com)

### RESUMEN

**Introducción:** Muchas organizaciones, centran la gestión de la seguridad y salud en el trabajo (GSST) en la prevención de accidentes y minimizan su sentido más amplio que es el bienestar físico y mental de los trabajadores. Ésta no puede estar divorciada del enfoque por procesos. Un ejemplo de ello es el enfoque holístico que debe existir entre la capacitación y la comunicación organizacional. Este criterio se refuerza al estudiar los requisitos de la norma ISO 45001:2018, debido a que requiere la valoración del contexto empresarial, la comunicación y la capacitación para alcanzar participación y responsabilidad.

**Objetivo:** Demostrar la importancia de realizar las acciones de capacitación en seguridad y salud en el trabajo (SST) tomando como soporte la comunicación organizacional para implementar la norma ISO 45001:2018.

**Métodos:** Se emplearon los métodos inductivo y deductivo para evaluar los resultados del diagnóstico situacional, las encuestas y la consulta de documentos.

**Conclusiones:** Se demostró cuán importante es realizar las acciones de capacitación empleando la comunicación organizacional como agente emisor para elevar la percepción del riesgo, una conducta responsable y compromiso, con beneficios en la salud y bienestar de los trabajadores, la cultura organizacional y la empresa en general.

**Palabras clave:** comunicación organizacional; capacitación; accidentes laborales; enfermedades profesionales; salud y seguridad en el trabajo; salud ocupacional



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

## ABSTRACT

**Introduction:** Many organizations focus occupational safety and health management (OSHM) on accident prevention and minimize its broader meaning, which is the physical and mental well-being of workers. This cannot be divorced from the process approach. An example of this is the holistic approach that must exist between training and organizational communication. This criterion is reinforced when looking at the requirements of standard ISO 45001:2018, because it requires an appreciation of the business context, communication and training to achieve participation and accountability.

**Objective:** Demonstrate the importance of conducting occupational safety and health (OSH) training actions based on organizational communication to implement the ISO 45001:2018 standard.

**Methods:** Was used inductive and deductive methods to evaluate the results of the situational diagnosis, surveys and document consultation.

**Conclusions:** Through this research it was demonstrated how important it is to carry out training actions using organizational communication as an issuing agent to raise risk perception, responsible behavior and commitment, with benefits in the health and welfare of workers, organizational culture and the company in general.

**Keywords:** organizational communication; training; occupational accidents; occupational diseases; health and safety at work; occupational health.

**Recibido:** 18 de septiembre de 2023

**Aceptado:** 4 de enero de 2024

**Editor a cargo:** MSc. Belkis Lidia Fernández Lafargue

## Introducción

Capacitación, comunicación organizacional, seguridad y salud en el trabajo (SST) son procesos del sistema de gestión de los recursos humanos (SGRH) y, por tanto, para el logro de los objetivos estratégicos de este sistema, resulta de vital importancia que se trabaje de manera integrada, como un verdadero engranaje holístico. Entendamos que uno no puede funcionar adecuadamente sin el otro, todos y cada uno constituye las partes de un todo. Así enfoca la gestión de los recursos humanos



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

(GRH) el profesor Armando Cuesta, concibiéndolos como procesos claves, sustentados en un modelo propuesto en las derogadas, pero muy importantes documentos de consulta NC 3000, 3001 y 3002: 2007.<sup>(1)</sup>

No se puede ver a la gestión de seguridad y salud en el trabajo (GSST) de forma aislada. Por lo general, la visión hacia ella se centra en riesgos, accidentalidad y enfermedades y no se otorga la debida importancia a la capacitación, elemento de singular relevancia para alcanzar los objetivos de esta especialidad. El proceso capacitación o instrucción de seguridad y salud en el trabajo (SST), como más comúnmente suele llamársele, requiere de una comunicación acertada para que pueda ser asequible al nivel de todos. Por tal razón debe existir una integración con la comunicación organizacional, de manera que se elaboren y transmitan mensajes claros y precisos, que los receptores puedan decodificar y construir significados.<sup>(2)</sup> Estos significados creados por los trabajadores, son la manera en estos asimilan el mensaje y lo convierten, en cultura de prevención de accidentes.<sup>(3)</sup> En correspondencia con el valor que concede el Estado Cubano al hombre, como centro creador del valor, el Código del Trabajo de la República de Cuba establece la obligatoriedad del empleador a dar instrucción a los trabajadores sobre los riesgos en el trabajo y los procedimientos para realizar su labor de forma segura y saludable y tienen derecho a recibir la instrucción sobre seguridad y salud en el trabajo y el deber de cumplirla.<sup>(4)</sup> Tal es la relevancia del tema que, por ejemplo, dentro de las causas organizativas más comunes detectadas durante la investigación de accidentes laborales, ocurridos durante los últimos años, se encuentran las relativas a deficiencias de la instrucción y adiestramiento sobre peligros y riesgos laborales, procedimientos de trabajo seguro y medidas de seguridad.<sup>(5)</sup> Para la Doctora y destacada investigadora Irene Trelles, la comunicación organizacional tiene carácter transversal y constituye un elemento esencial para el logro de la coherencia entre los diferentes subsistemas de las empresas. Es un factor determinante para el desarrollo de los grupos, la lucha por los objetivos comunes, la dirección por valores, el incremento de la motivación, la participación, la disciplina y exigencia en las empresas.<sup>(6)</sup> Tiene la comunicación tres funciones, descriptiva, porque investiga y expone el estado de los procesos comunicativos, o la concepción de las situaciones en los diferentes ámbitos de la organización; función evaluadora, debido a que explica las razones por las cuales los diferentes ámbitos actúan de la manera en que lo hacen, es decir, es la ponderación de los elementos que influyen en los procesos comunicacionales que se están produciendo y función de desarrollo, ya que analiza como reforzar aquello que ha sido evaluado como acertado y mejorar lo que fue considerado erróneo, y propone además la forma de realizarlo.<sup>(7)</sup> De ahí que sea vital para llevar a cabo una instrucción de los trabajadores capaz de surtir el efecto deseado, a lo que llamaremos,



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

siguiendo razonamientos descritos en las bases teóricas de la comunicación, construcción de significados, proceso en el cual el individuo receptor del mensaje, lo decodifica y convierte en su propio acervo a partir de sus vivencias y que es reflejo del intercambio de ésta con el medio<sup>(2)</sup> y que solamente puede lograrse a través de la participación de los integrantes de una organización.<sup>(7)</sup> Por esta razón, podemos interpretar que si como mensaje transmitimos los riesgos a los que puede estar el trabajador, las maneras de minimizarlos o prevenirlos, los procedimientos y reglas de seguridad del puesto de trabajo, equipos de protección personal que se debe emplear, el por qué debe someterse a exámenes médicos periódicos y especializados, si fuera el caso, entre otras, podrá interpretarlo y aplicarlo a su propio desempeño laboral y contribuir, así, no solo al cuidado de la salud e integridad individual sino, también a la del colectivo y al fortalecimiento de la cultura organizacional y la formación de valores compartidos representados en el compromiso hacia la seguridad y salud en el trabajo. Teniendo en cuenta lo anterior, podemos decir que, para que las instrucciones y capacitaciones en temas de riesgos laborales y otros, relacionados con la actividad, resulten eficaces debe existir una comunicación que abarque todos los contextos de la organización. En torno al proceso gestión de seguridad y salud en el trabajo, este criterio encuentra mayor fuerza, a partir del 2018, la norma dedicada a los sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo y en cuya estructura aparece el proceso comunicación, involucrado tanto para alcanzar el liderazgo como para fomentar la consulta y participación de los trabajadores. Es, precisamente, la consulta y participación de los trabajadores uno de los ejemplos más vívidos de la interrelación imprescindible entre capacitación y comunicación organizacional. En el caso de nuestro país, constituye una oportunidad a aprovechar, el hecho de contar con los sindicatos, con afiliación de casi la totalidad de los trabajadores, para utilizar a fin de abordar los riesgos laborales, incluidos los psicosociales, que puedan ocasionar accidentes e incidentes laborales o enfermedades profesionales, con participación de los trabajadores. Es por ello que el presente trabajo tiene como objetivo demostrar la importancia de realizar las acciones de capacitación en seguridad y salud en el trabajo (SST) tomando como soporte la comunicación organizacional para implementar la norma *ISO 45001:2018*.<sup>(8)</sup>

## Métodos

Para la realización de este trabajo empleamos los métodos inductivo y deductivo que permitieron analizar y llegar a conclusiones a partir de la aplicación del Diagrama de *Ishikawa*, como método de diagnóstico situacional, y la interpretación del Modelo para innovar en la gestión de la comunicación

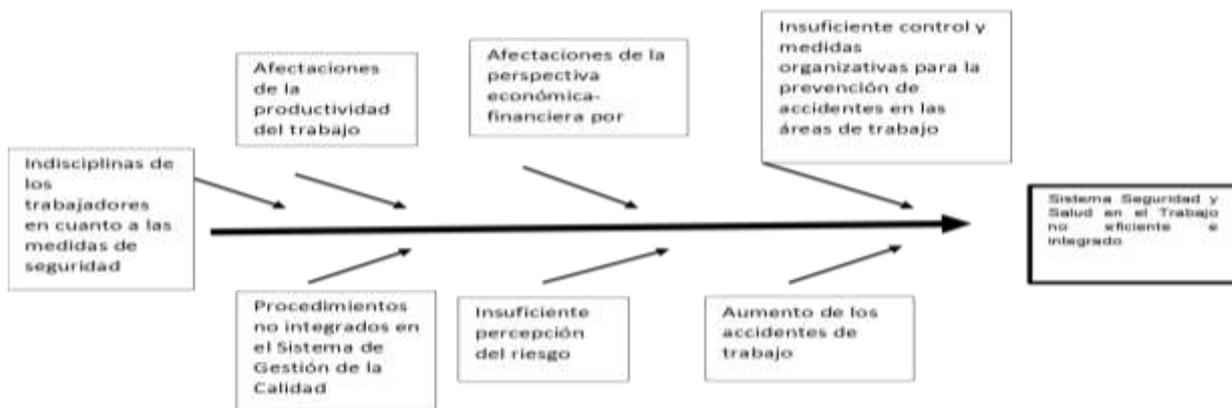


Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

organizacional, de Díaz Pérez.<sup>(2)</sup> También, se emplearon técnicas como la encuesta y revisión de documentos, que aportaron información cualitativa y cuantitativa de utilidad tanto para el proceso de diagnóstico como en los resultados.

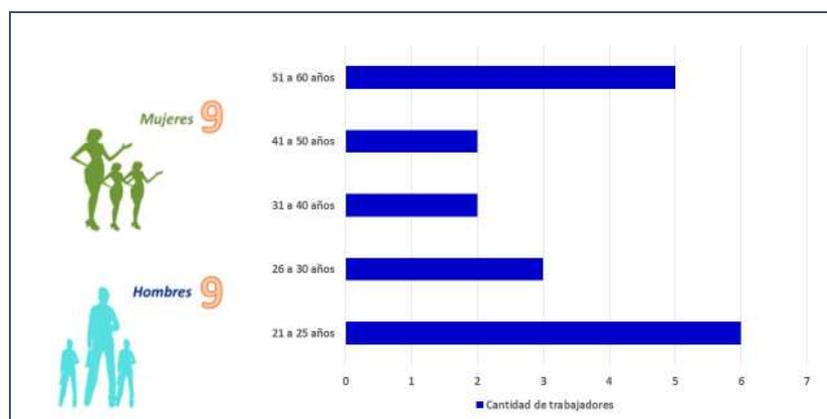
Este ejercicio se aplicó en la etapa de diseño de un sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo (SGSST) basado en la norma ISO 45001:2018.<sup>(8)</sup> Para determinar la problemática existente se elaboró un Diagrama de *Ishikawa*, mediante el cual se conocieron las causas que condujeron a definir el problema, tal como se observa a continuación, en la figura 1.



Fuente: Elaboración propia basado en el Diagrama.

Fig. 1. Diagrama de *Ishikawa* o causa-efecto.

Fueron encuestados 325 trabajadores, pertenecientes a la Dirección de Producción y, posteriormente, se redujo la indagación a 20 trabajadores de un área productiva, ellos 2 tecnólogos y 18 operarios, que constituyó la muestra, con las siguientes características, según se muestra en la figura 2:



Fuente: Elaboración propia.

Fig. 2. Gráfico de caracterización de los trabajadores de la planta productiva.

## Resultados

Al aplicar el diagnóstico, mediante el modelo de *Ishikawa* se apreciaron brechas o deficiencias en la gestión de SST. Estas fisuras, están relacionadas con la ocurrencia de indisciplinas o incumplimientos de las medidas para realización de trabajos seguros, como muestra de una escasa percepción del riesgo e insuficiente control y medidas organizativas para la prevención de accidentes en las áreas de trabajo. Por otra parte, el aumento de los accidentes laborales, directamente vinculado con la percepción del riesgo y la exigencia en torno a esto, aumentó a una incidencia de 4, en un período de tres años y, como consecuencia, se dejaron de trabajar un total de 863 horas, en el período. Por concepto de daños materiales, derivados de la ocurrencia de los accidentes laborales, la empresa tuvo pérdidas valoradas en 5 343,91 pesos. Lo anterior, señala que el sistema de SST es insuficiente y no está integrado al resto de los procesos.

Tal como se representa en el diagrama, no solo afectaban a la salud de los trabajadores, dejando espacios para la ocurrencia de accidentes, sino que conducen a pérdidas, por diferentes conceptos a la empresa. A partir de estos resultados, se trazó como estrategia innovar en la gestión de la comunicación organizacional insertada en cada uno de los procesos de la empresa, según el Modelo para innovar en la gestión de la comunicación organizacional, de Díaz Pérez.<sup>(2)</sup>

El modelo se consideró vinculado a la gestión del conocimiento, mediante las capacitaciones e instrucciones de seguridad y salud en interés de revertir la situación detectada en el diagnóstico. Por tal razón, se enfatizaron las acciones de capacitación en cuanto a riesgos laborales y su percepción, daños a corto y largo plazo que estos riesgos pueden ocasionar a la salud y calidad de vida de los trabajadores, el cumplimiento de los procedimientos de trabajo seguro y reglas del puesto, sí como las relativas al compromiso y liderazgo de los jefes directivos a todos los niveles para con la salud ocupacional, que pudo ser posible debido a que aprovechamos una de las fortalezas del modelo de Díaz Pérez<sup>(2)</sup> que es tener en cuenta los diferentes entornos interno y externo. Hacia lo interno nos muestra la existencia dos niveles de intervención; el individual, compuesto por los colaboradores, una forma más actual de denominar a los trabajadores o subordinados, donde se encuentran los puestos de trabajo, los sistemas de trabajo, los roles, las normas, las leyes y los recursos y el organizacional, en el que sitúa a los puestos de dirección, responsabilizados de los objetivos estratégicos de la organización, la estructura, la cultura y las tecnologías de trabajo. En ambos niveles se gestionan, transmiten y generan conocimientos de las demandas de trabajo y los recursos, ya sean humanos, materiales, financieros, etc. que son sujetos a procesos de transformación mediante acciones como planificación,



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

organización, dirección, control y las tecnologías para alcanzar los resultados (bienes, servicios, pérdidas y utilidades, desarrollo y satisfacción de los empleados, etc.) que, a su vez, retroalimentan a los recursos sobre los resultados y el estatus de la organización en función del cumplimiento de los proyectos de la empresa mediante los criterios de medidas trazados en la misma. Es aquí el período donde, tener en cuenta la presencia de los recursos humanos, los procesos de gestión, transmisión y generación de conocimientos y los procesos de transformación que ocurren como consecuencia, en los cuales se incluye el desarrollo y satisfacción de los empleados, el momento más significativo de apreciación de este nexo.<sup>(9)</sup> En primera instancia, los trabajadores mostraban baja percepción del riesgo. Este planteamiento se evidencia en las deficiencias detectadas en las inspecciones y autoinspecciones de SST, ya que los trabajadores no usan o emplean incorrectamente los equipos de protección personal (EPP). Por ejemplo, como resultado de 6 inspecciones externas realizadas se detectaron 12 incumplimientos relacionados con el uso de los EPP. De igual modo, en 48 autoinspecciones, fueron 63 las deficiencias detectadas sobre este aspecto. Sin embargo, posterior a la intensificación de las acciones de capacitación, hubo un cambio favorable, puesto que se detectaron 3 y 12 deficiencias menos, respectivamente, según se refleja en la tabla 1 mediante la comparación de datos cuantitativos.

Tabla 1. Comparación de los resultados de inspecciones de SST externas e internas en cuanto a uso de EPP

	ANTES	DESPUES
Inspecciones externas	12	3
Autoinspecciones	63	12

*Fuente:* Elaboración propia.

Mediante las entrevistas realizadas a los trabajadores y una encuesta de satisfacción laboral, se pudo apreciar que el 87 % de los operarios de producción desconocían los riesgos laborales de su área de trabajo. Como resultado de inspecciones y autoinspecciones, el 61 % no cumplía con una conducta responsable, buenas prácticas de fabricación y procedimientos trabajo seguro. Sin embargo, transcurridos dos meses de haber gestionado el proceso de capacitación. Como resultado del aumento de las acciones de capacitación, con la participación de directivos y trabajadores, sustentados en el Modelo para innovar en la gestión de la comunicación organizacional,<sup>(2)</sup> se constató que el 75 % de los



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

operarios mostraban conocimientos sobre los riesgos laborales a los que se encuentran expuestos durante la jornada laboral; el 43 % demostró conducta responsable hacia la SST, las buenas prácticas de fabricación y procedimientos trabajo seguro; disminuyó a 0 la accidentalidad laboral, así como se incrementaron las horas hombre trabajadas en un 82 %.

## Discusión

El aumento de las acciones de capacitación nos indica una gestión más eficiente de la seguridad y salud en el trabajo en función de la prevención y la participación. La ejecución de estas acciones vinculadas al proceso comunicación organizacional, revela el necesario enfoque por procesos bajo una perspectiva sistémica e integradora, que cumple con las exigencias del sistema de gestión de la calidad (SGC) y con las teorías y tendencias existentes sobre la gestión organizacional. A su vez, el hecho de que más de la mitad (75 %) de los operarios mostraban conocimientos sobre los riesgos laborales a los que se encuentran expuestos, evidencia que los mensajes fueron decodificados y cada uno de ellos formó sus juicios y creó sus significados, en dependencia de sus percepciones y experiencias de vida. En igual condición, se encuentra el aumento de las demostraciones de conductas responsables, buenas prácticas de fabricación y cumplimiento de procedimientos de trabajo seguro que se refleja en la no ocurrencia de accidentes laborales y el aumento considerable de las horas hombre trabajadas. Todo lo anterior, conllevó a un incremento de la productividad del trabajo, que representó el incremento en los valores de ingresos, de 3 276 087 pesos, al cierre de 2020 a 12 493 025, en igual período del año 2022. Lo anterior, representa el 162,4 %. La reducción de pérdidas económicas para la empresa por concepto de accidentalidad laboral, de 5 343,91 pesos, en 2019, se redujo a 0, dada la no ocurrencia de este flagelo para la SST. Con ello, no solo se benefició la empresa y, en consecuencia, la economía nacional. También se beneficiaron las familias de los trabajadores, debido a que una familia con todos sus miembros saludables, es una familia feliz que, a la vez, recibe la totalidad de los ingresos por concepto de salario de ese integrante que no se accidentó o enfermó durante el cumplimiento de su jornada laboral, para poder satisfacer sus necesidades y proyectos de vida.

## Conclusiones

Mediante el este trabajo queda evidenciada la importancia el enfoque sistémico entre los procesos capacitación y comunicación organizacional en interés del cumplimiento de los objetivos del SGSST: prevención y gestión de riesgos, así como evitar accidentes y enfermedades profesionales y garantizar



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

así el bienestar y la salud física y mental de los trabajadores. Esta relación pone al descubierto que la SST está presente en todos y cada uno de los procesos de la organización y en la vida del trabajador, desde que se inicia su proceso de selección hasta su baja de la entidad, a la vez que teniendo trabajadores sanos en todos los sentidos, se contribuye a un incremento de la productividad del trabajo que se refleja en las ganancias de la empresa y el bolsillo del trabajador.

## Referencias bibliográficas

1. Cuesta A. Tecnologías de gestión de los recursos humanos. Anales de la Academia de Ciencias de Cuba. 2019 [acceso 08/09/2023];9(3):e699. Disponible en: <https://revistaccuba.sld.cu/index.php/revacc/article/view/699>
2. Díaz M. Estudio preliminar sobre desarrollo organizacional y cambio planeado en una organización del sector de los servicios. Rev. UH. 2021 [acceso 08/09/2023];(288):245-60. Disponible en [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0253-92762019000200245&Ing=esnrm=iso](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0253-92762019000200245&Ing=esnrm=iso)
3. Ayqui L; Achic K. Características metodológicas de las capacitaciones en seguridad y prevención de accidentes. 2021 [acceso 03/05/2023]. Disponible en <https://hdl.handle.net/20.500.12867/4542>
4. Ley N° 116/2013, Código del Trabajo de la República de Cuba. Gaceta Oficial N° 29 Extraordinario. 2014. 2013 [acceso 27/08/2023]. Disponible: <http://www.granma.cu/granmad//Anteproyecto-Ley-Codigo-Trabajo-Cuba-2013.pdf>
5. OMS/OIT. La Seguridad y Salud en el Trabajo en América latina y el Caribe. 2023 [acceso 27/08/2023]. Disponible en <https://www.ilo.org/americas/temas/salud-y-seguridad-en-trabajo/lang-es/index.htm>
6. Trelles, I. Comunicación Organizacional. Primera edición. La Habana, Cuba: Félix Varela. 2001. (material Impreso)
7. Trelles, I. Principios teóricos y prácticos de la gestión de Comunicación en la organización. Alcance. 2019 [acceso 27/08/2023];8(21):53-68. Disponible en [http://scielo.sld.cu/scielo.php/?script=sci\\_arttext&pid=S2411-99702019000300053&Ing=es&nrm=iso](http://scielo.sld.cu/scielo.php/?script=sci_arttext&pid=S2411-99702019000300053&Ing=es&nrm=iso)
8. Norma Internacional de Sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo ISO 45001:2018 [acceso 27/08/2023]. Disponible en [https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:45001:ed-1:v1\\_es](https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:45001:ed-1:v1_es)
9. Chiavenato, I. Gestión del Talento Humano. Tercera edición. Madrid. Mc Graw Hill. 2020 [acceso 27/08/2023]. Disponible en: <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf>



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

## Conflicto de intereses

La autora declara no tener conflicto de intereses.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)