

**SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO. OCCUPATIONAL SAFETY AND HEALTH. BASES TEÓRICAS PARA EL THEORETICAL BASES FOR THE DESARROLLO DE UN PROCEDIMIENTO. DEVELOPMENT OF A PROCEDURE. CASO DE ESTUDIO 'AGENCIA DE STUDY CASE OF THE AGENCY SERVICIOS AUTOMOTORES S.A. 'SERVICIOS AUTOMOTORES S.A. HOLGUÍN' HOLGUÍN'**

Dixan Vicente Guerrero Laffita <sup>1</sup>

## RESUMEN

El presente artículo incluye un acercamiento teórico a temas relacionados con la seguridad y salud en el trabajo, para sentar las bases que permitirán el posterior desarrollo de un procedimiento para gestionarla, así como la evaluación de este tema en la Agencia de Servicios Automotores S.A. Holguín, donde se aplicará el procedimiento a desarrollar. Para la realización de la investigación que se presenta en este artículo se utilizaron métodos que integran técnicas y herramientas de diversa índole, como el análisis-síntesis, el histórico-lógico, la entrevista, el método inductivo-deductivo, la investigación bibliográfica y documental, y fue empleado el software Microsoft Excel para elaborar las tablas que se presentan. El sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo en la organización caso de estudio, es susceptible de mejorar, pudiéndose aplicar un procedimiento basado en el modelo de mejora continua para la gestión de la seguridad y salud en el trabajo desarrollado por Velázquez que incluya como una de las etapas o fases la integración de las normativas sobre el tema basado en el procedimiento aportado por Santos, que además, considere los diferentes niveles o entornos y los actores involucrados con incidencia en el mismo.

**Palabras clave:** seguridad laboral, salud en el trabajo, riesgos laborales

## ABSTRACT

You will find on this article a theoretic approach to topics related to occupational safety and health, used for seat the bases that will enable the later development of a procedure to try to manage it. In other way, you will see the result of the evaluation of those subjects at Servicios Automotores S.A.'s Agency in Holguín, where the procedure will be apply in the future. For carried out this article were used methods, techniques and tools of diverse nature, like the bibliographic investigation and documentary, the historic-logical analysis, the interview, analysis-synthesis, the inductive-deductive method and software Microsoft Excel to present the data recompiled. The occupational safety and health system, in the organization case study, it is open to improvement. There it caning to apply a procedure based in the model of continuous improvement for the occupational safety and health system developed by Velázquez. The procedure can included, like one of the stages or phases of the procedure, the integration of the required

of the legislation, based in the contributed procedure by Santos, and also consider the different levels and the actors involved or with incidence in the system.

**Keywords:** occupational safety, health at work, occupational risks

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad se reconoce, al menos a nivel académico y teórico, «...que el recurso humano (RH) es un factor determinante para asegurar los resultados organizacionales y del país, e incluso, en épocas de transformaciones; estos recursos se consolidan como elemento de ventaja competitiva de la contemporaneidad» <sup>(1)</sup>, a tal punto que se ha llegado a afirmar que el éxito a largo plazo de una organización depende en gran medida en lograr tener a los trabajadores adecuados, en los puestos adecuados y en el momento adecuado, o sea, que lograr estabilidad en los recursos humanos podría incidir de forma positiva en el desempeño efectivo de las organizaciones.

Las organizaciones que desean perdurar y mejorar sus resultados deben crear o perfeccionar mecanismos, herramientas y sistemas dirigidos a fidelizar su capital humano, formarlo y mantenerlo. Esta realidad, impone un reto para aquellos encargados de gestionar los diferentes procesos organizacionales, que es determinar cómo fidelizar a los miembros de una organización.

La interrogante ha sido respondida en la práctica y desde la teoría científica por varios empresarios e investigadores, cada uno imprimiendo su propio sello influenciado por el entorno y el nivel del desarrollo científico de la época en la que abordaron esta cuestión. Todas las respuestas, sistemas desarrollados o soluciones generados, han estado dirigidos a intentar satisfacer una o

<sup>1</sup> Ingeniero industrial. Especialista en Gestión de Recursos Humanos y Seguridad Laboral. Agencia de Servicios Automotores S.A. Holguín, Holguín, Cuba

### Correspondencia:

Dixan Vicente Guerrero Laffita  
Agencia de Servicios Automotores S.A. Holguín  
Calle E, Edificio 17, Apto. 4 entre 7 y 9, Melilla, municipio Rafael Freyre, Holguín, Cuba  
E-mail: [dixan@holguin.sasa.so.cu](mailto:dixan@holguin.sasa.so.cu)  
ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-9867-1221>

varias necesidades del capital humano. Fidelizar a las personas implica partir de conocer las necesidades de las mismas y crear herramientas encaminadas a lograr satisfacerlas; una vez satisfechas, se mantendrían o deberían mantenerse dentro o como parte de la organización, convirtiéndose en una ventaja competitiva potencial.

De las diferentes escuelas de la administración, la de las Ciencias del Comportamiento fue la que más desarrolló esta línea de investigación relacionada con la determinación y búsqueda de la satisfacción de determinadas necesidades de los trabajadores como vía para aumentar la productividad de las empresas. Frederick Herzberg estableció que cuando son adecuados los factores higiénicos, no se están insatisfechos ni satisfechos, lo cual no excluye el hecho de que, independientemente a esta conclusión, los trabajadores empleen o consideren este elemento como criterio de evaluación o diferenciador al escoger ingresar o permanecer en una organización. Por otra parte, Abraham Maslow, aunque planteó que las necesidades humanas son ilimitadas, las clasificó, agrupó y jerarquizó en cinco grupos o categorías en forma de pirámide, colocando en la base las necesidades fisiológicas y las de seguridad.

Considerando los preceptos de la escuela de la ciencia del comportamiento y los resultados de las investigaciones de Maslow, es que es la consideración del autor de esta investigación que uno de los elementos o necesidades más importantes para el hombre es sentirse seguro o desarrollar su actividad en condiciones adecuadas que le permitan tener sensación de seguridad; por tanto, e independientemente a que se tracen estrategias y/o programas encaminados a satisfacer cualquier otra necesidad, para poder crear una sólida base encaminada a satisfacer las necesidades siempre crecientes y de múltiples naturalezas del trabajador, hay que partir de lo básico y luego complementarlo, o sea, necesariamente hay que suplir y cubrir las necesidades de seguridad haciéndolo sentir seguro. Nadie construye una casa empezando por el techo o una pirámide por la cúspide, cualquier construcción debe tener sólidos cimientos, razón por la cual es fundamental para las empresas construir un sólido sistema de seguridad y salud en el trabajo que sirva de base y columna vertebral para la construcción del resto de los sistemas de gestión.

El grupo y/o la empresa logran favorecer la retención de sus empleados como fruto del impacto que se ejerce sobre la satisfacción del empleado y como fruto de la percepción de seguridad laboral que desarrollan.<sup>(2)</sup>

Considerando la importancia que para la organización tiene el capital humano y la preservación de su salud, es que se identifica, dentro de lo que denominan las siete prácticas que consideran estratégicas, a la seguridad en el empleo.<sup>(2)</sup>

El objetivo del presente artículo es realizar un acercamiento teórico a temas relacionados con la seguridad y salud del trabajo, sentar las bases para el posterior desarro-

llo de un procedimiento para gestionarla y evaluar el tema en la Agencia de Servicios Automotores S.A. Holguín, donde se aplicará el procedimiento a desarrollar.

## MATERIAL Y MÉTODO

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron métodos que integran técnicas y herramientas de diversa índole.

Dentro de los principales métodos y técnicas del nivel teórico utilizados para el desarrollo de los objetivos propuestos, tenemos los siguientes:

- El análisis-síntesis: para la revisión de estudios anteriores, documentos y toda la bibliografía analizada en general.
- El histórico-lógico: para indagar, conocer y desarrollar el problema de investigación, así como el tratamiento del tema hasta la etapa presente.
- La entrevista: para analizar el estado actual de la seguridad y salud en el trabajo en el caso de estudio.
- El método inductivo-deductivo: para la concepción y aplicación de las técnicas investigativas, en lo relacionado a su funcionalidad con vistas a la obtención de resultados significativos y reales.

En el caso de las técnicas y métodos empíricos:

- La investigación bibliográfica y documental: para analizar fuentes documentales de relevante importancia en soportes diversos, relacionadas con el objeto de estudio.

Se utilizó el software Microsoft Excel para la presentación de tablas.

Inicialmente se realiza un análisis del tema para ayudar a establecer el tratamiento, principales aportes y limitaciones de las investigaciones realizadas, que servirán de base para la posterior concepción, desarrollo y aplicación de un procedimiento de gestión de seguridad y salud en el trabajo.

Posteriormente se caracterizó la Agencia de Servicios Automotores S.A. Holguín, donde fueron evaluados indicadores de eficiencia, eficacia y de gestión de recursos humanos relacionados con la seguridad y salud en el trabajo, así como los resultados obtenidos como parte de la revisión bibliográfica realizada sobre el tema.

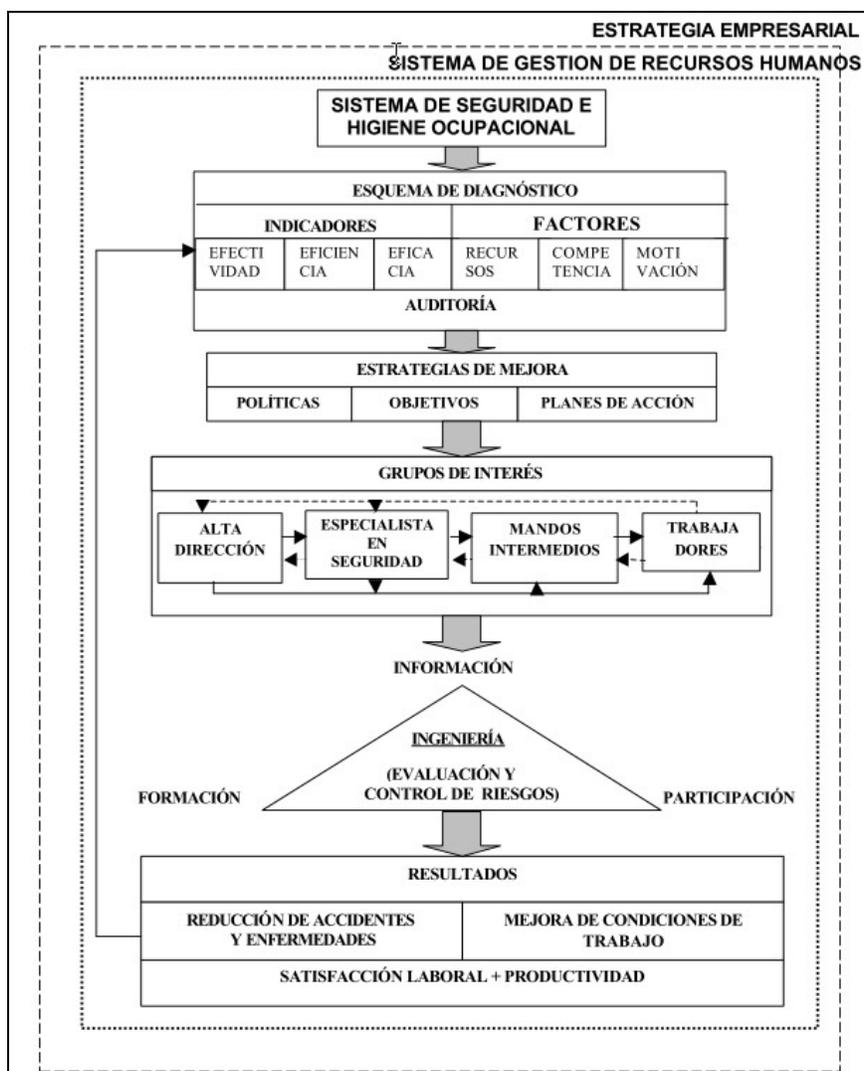
## RESULTADOS

La seguridad y la salud en el trabajo ha sido abordada en nuestro país desde diferentes aristas, siendo los aspectos más trascendentales los concerniente a: exposición a riesgos laborales, el estudio de los accidentes de trabajo, el ambiente laboral y la morbilidad laboral tem-

poral, cuestión corroborada a través del estudio realizado por Céspedes<sup>(3)</sup>, de las tesis defendidas en la maestría en Salud Ocupacional, en el periodo comprendido entre 1984 y 2006. Este estudio permite afirmar que existe una sólida base teórica – conceptual sobre el tema; se han realizado importantes aportes a la seguridad y salud ocupacional, laboral o del trabajo, pero las investigaciones precedentes no se propusieron como objetivo directo el análisis de los sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo, sino que abordaron esta temática desde otras aristas o, por las propias particularidades de cada una de estas investigaciones, no excluyeron la posibilidad de seguir estudiando el tema en el orden académico.

De acuerdo a lo referido por Céspedes<sup>(3)</sup>, «...Miranda Hernández y Santana Pascual, en sus tesis de maestría, hacen una propuesta de diseño e implementación de un sistema integrado de la calidad, dentro de la cual tocan de manera sucinta lo referente a la seguridad y salud en el trabajo como parte de ese sistema integrado que proponen. En otro orden, Rojas Casas plantea una metodología para el cálculo de los accidentes de trabajo que facilitará un mayor control estadístico sobre los mismos en la industria azucarera de Holguín; por último, se encuentra la tesis doctoral de Velázquez Zaldívar<sup>(4)</sup>, en la que alude a un modelo de mejora continua para la gestión de la seguridad e higiene ocupacional, con base fundamentalmente en la industria alimenticia» (figura 1).

**Figura 1**  
Modelo de mejora continua para la gestión de la seguridad e higiene ocupacional



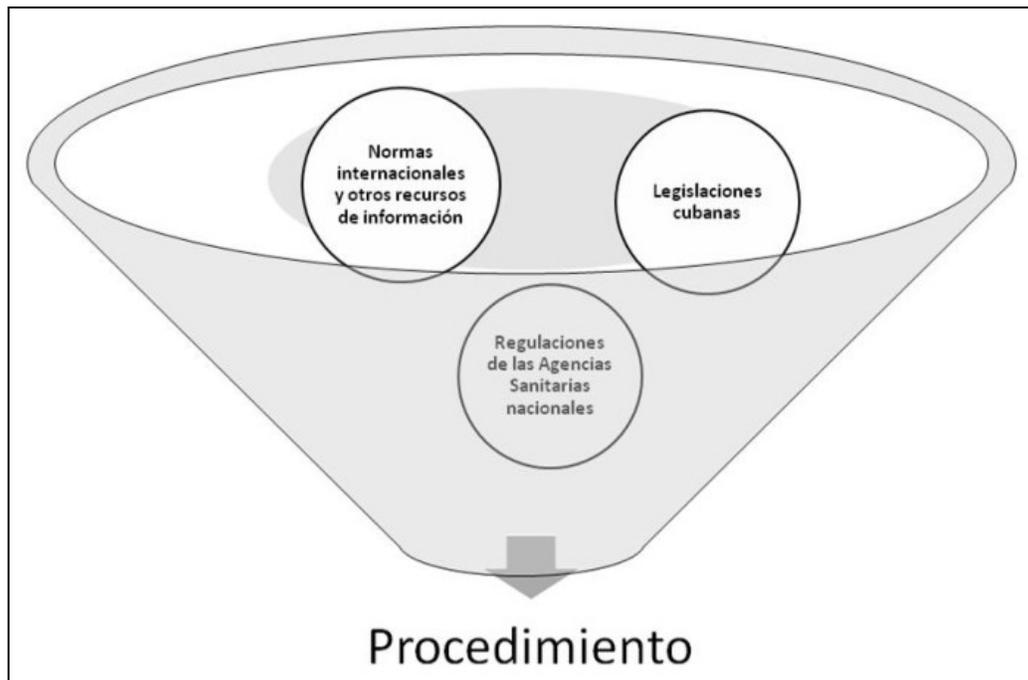
Fuente: Velázquez<sup>(4)</sup>

Respecto a la evaluación o acercamiento teórico que se ha dado a este tema en la actualidad, las investigaciones realizadas, que centran el análisis en el proceso de identificación, evaluación y control de los riesgos laborales, limitan la verdadera naturaleza del sistema de seguridad y salud en el trabajo y su alcance. Por otro lado, las que buscan crear y aplicar procedimientos basados en los requisitos establecidos en normas y resoluciones, restringen el alcance de los resultados, limitando su vida y utilidad a la vigencia del cuerpo legal en el

que se basó su diseño. No puede negarse el hecho de que los sistemas de seguridad y salud en el trabajo deben adecuarse y ajustarse a lo que se establece en el marco legal, pero como procedimiento debe basarse en reglas de actuación general que permitan ir actualizando el sistema a medida que se actualiza la norma. El procedimiento desarrollado por Quintaba y Caballero <sup>(5)</sup> se muestra como el resultado del estudio o la aplicación de un conjunto de documentos y reglamentos (figura 2).

**Figura 2**

**Fuentes de información para la elaboración del procedimiento de gestión de riesgos laborales**



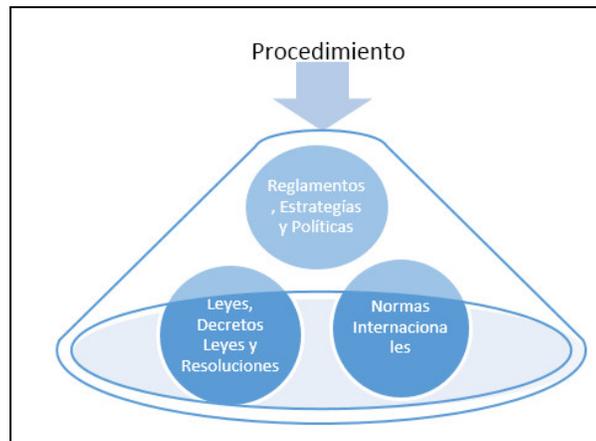
Fuente: Quintaba y Caballero.<sup>(5)</sup>

En este sentido, es criterio del investigador que más que enmarcar el procedimiento en un cuerpo legal o normativo, se debe establecer dentro del procedimiento una fase o etapa que permita ir revisando el estado del conocimiento en lo concerniente a la seguridad y salud en el trabajo, integrar esa información e ir actualizando constantemente el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo. Invertir la copa mostrada. En este sentido es de destacar estudios realizados al respecto en el ámbito nacional, como el caso de la investigación desarrollada por Santos <sup>(6)</sup>, en la que se presenta un procedimiento para la integración de la base normativa relacionada con la seguridad y salud en el trabajo, válido como una herramienta que puede ser integrada de forma permanente al procedimiento del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo (figuras 3 y 4).

El estudio de los sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo es una cuestión de gran importancia para el sector empresarial, pues en los momentos actuales dentro del ámbito empresarial a nivel internacional constituye un parámetro para determinar si una empresa es socialmente responsable, por lo que nuestro país no está ajeno de estas exigencias en el contexto empresarial de acuerdo a lo expresado por Céspedes.<sup>(3)</sup> Respecto a la teoría relacionada con la responsabilidad social empresarial García E <sup>(7)</sup> previene que su aplicación en el contexto empresarial cubano debe incluir la adaptación del modelo y del cuerpo teórico que lo sustenta ya que «... la experiencia y las características de nuestro sistema social orientan que el Estado debe continuar como factor regulador de las políticas de seguridad y salud del trabajo».

Figura 3

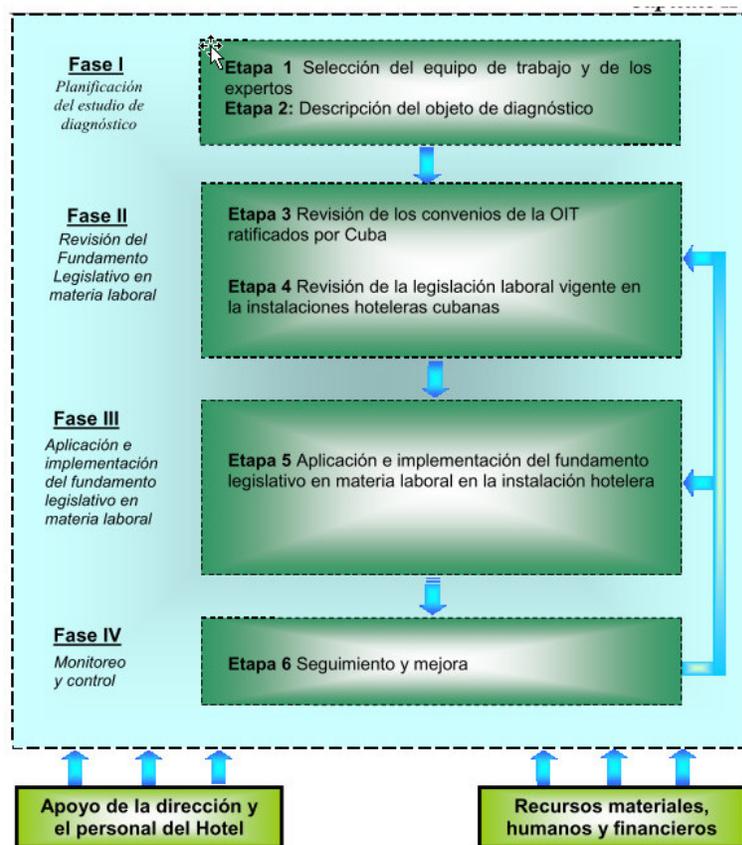
Una fase o etapa dentro o como parte del procedimiento que permita ir revisando el estado del conocimiento en lo concerniente a la seguridad y salud en el trabajo (invertir la copa)



Fuente: Elaboración propia a partir de Quintaba y Caballero.<sup>(5)</sup>

Figura 4

Procedimiento para la integración de la base normativa relacionada con la seguridad y salud en el trabajo



Fuente: Acosta Pérez, 2009 [citado por Santos]<sup>(6)</sup>

La investigadora Sotolongo<sup>(8)</sup> establece que «...en el sector empresarial cubano aún resta mucho por hacer para organizar y gestionar la seguridad de sus trabajadores».

La organización es un sistema compuesto por varias partes o subsistemas que interactúan entre sí y con el entorno donde se desempeña. El considerar la empresa como sistema implica la existencia de varios espacios o entornos. Un entorno interno (la organización en sí), un entorno específico o local (la organización y otras organizaciones cercanas, ya sea por la actividad que desempeñan o por la ubicación: competencia o colaboradores) y uno genérico (más general, compuesto por organismos reguladores y/o decisores). De acuerdo con Chiavenato<sup>(9)</sup>, «...las organizaciones no son absolutas, no están solas en el mundo ni se encuentran en el vacío. Como sistemas abiertos, operan en un ambiente que las envuelve y ciñe. Llamamos ambiente a todo aquello que rodea externamente a una organización. De este modo, ambiente es el contexto dentro del cual existe la organización o el sistema».

El sistema de seguridad y salud en el trabajo, como cualquier otro sistema dentro de la organización, está relacionado o tiene que establecer para su correcto funcionamiento relaciones con otros sistemas de la organización, determinando de esta forma lo que puede denominarse como entorno interno o nivel básico, compuesto en este caso específico por otras áreas tales como:

- Área jurídica.
- Departamento de compra o aseguramiento.
- Departamento de mantenimiento.
- Departamento de economía.

Para garantizar la seguridad y salud en el trabajo, el correcto funcionamiento del sistema, la organización debe establecer vínculos o relaciones de cooperación con otras que conforman el entorno específico o nivel empresarial:

- Proveedores de medios de protección.
- Hospitales e instituciones de salud (laboratorios, centros de higiene y epidemiología).
- Empresas u organismos de normalización.
- Empresas de servicios de protección.
- Universidades o centros de formación.
- Organizaciones empresariales.

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

Los sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo cumplen o deben cumplir un conjunto de normas o requisitos establecidos por organismos reguladores que conforman el entorno genérico o nivel institucional:

- Empresa.
- Organización superior de dirección empresarial.
- Ministerios.
- Gobiernos.
- Organismos internacionales.

Para establecer los sistemas de gestión de seguridad y salud del trabajo, hay que analizar y considerar estos 3 niveles o entornos con los que deben establecerse relaciones de cooperación y gestionarse de forma correcta para garantizar el éxito del mismo. En varias ocasiones se limita el diseño de estos sistemas de gestión al entorno interno u operacional de la organización, dando un enfoque hacia el interior de la empresa.

Los sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo deben incluir, establecer y mantener relaciones hacia o en el interior de la organización (entorno interno o nivel básico), hacia o en el exterior (entorno específico o nivel empresarial), además de cumplir, considerar y/o mantener interacción o intercambio con el macro entorno (entorno genérico o nivel institucional). El no considerar o tomar en cuenta estas relaciones y, por consiguiente, no gestionarlas (cuando indiscutiblemente existen), el no hacerlo es una de las causas que a consideración de este investigador atenta contra el éxito de los sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo, limitando su alcance y verdadera naturaleza.

### **Caso de estudio de la Agencia de Servicios Automotores S.A. Holguín**

La Agencia de Servicios Automotores S.A. Holguín, perteneciente a la Sociedad Mercantil Anónima Cubana Servicios Automotores, S.A. (SASA), cuenta con dos talleres en explotación, uno ubicado en Cantón, municipio Rafael Freyre, y el otro ubicado en el municipio de Holguín, con una plantilla general aprobada de 109 trabajadores.

En estos momentos se ofertan a los clientes dos servicios fundamentales:

- Taller.
- Tienda.

En el taller se prestan servicios de:

- Mecánica automotriz.
- Mantenimientos.
- Electricidad y climatización.
- Chapistería y pintura.

Como parte de la política comercial de la empresa, en la agencia se presta servicio a equipos automotores de las siguientes líneas:

- Peugeot

- Mitsubishi
- Lada
- Geely
- Suzuki
- Moto marca Jawa
- Moto marca Suzuki

En la tienda se venden piezas de acuerdo a las siguientes modalidades:

- Piezas nuevas de importación.
- Piezas de la desarmadora de PROVARI.
- Piezas del decomiso.

Los principales clientes de la agencia son:

- TRANSGAVIOTA.
- Cadena de Tiendas Caribe (CTC).
- Las empresas del sistema empresarial del Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias.

Pero se presta servicios a cualquier empresa, estatal o privada, a personas jurídicas y naturales.

Con el objetivo de analizar la competitividad de la agencia, se propone utilizar indicadores de eficiencia y de eficacia, tomándose para el cálculo los datos correspondientes de enero a mayo del presente año 2018.

Los indicadores a evaluar son los siguientes:

#### 1. Eficiencia:

- Total de ingresos – ventas.
- Total de costos – gastos.
- Costo por peso total.
- Relación utilidad x PVAB.

#### 2. Eficacia:

- Índice de satisfacción del cliente (ISC) externo.
- ISC interno.
- No conformidades del sistema.

Al revisar los resultados obtenidos al cierre del mes mayo del presente período, se observa que, desde el punto de vista de la eficiencia, la empresa muestra resultados positivos.

En el mes se sobrecumple el total de ventas e ingresos, comportándose al 108 %, y aunque en el acumulado este indicador queda solo a un 94,5 %, los costos y gasto acumulados se comportan por debajo de este nivel de operación.

En cuanto a los costos y gastos, en el mes se ejecutaron solo al 93 %, mostrando un nivel adecuado de gestión, ahorrando en las diferentes partidas de gastos y

logrando una ejecución correspondiente a un menor nivel de gestión.

Cuando se evalúa el costo por peso total se observa un comportamiento favorable tanto en el mes como en el acumulado; en el mes de mayo el cumplimiento respecto al plan del indicador fue de un 99,1 %, y en el acumulado de 98,4 %, o sea, que el costo estuvo por debajo de lo presupuestado.

La relación utilidad por peso de valor agregado bruto generado tuvo un comportamiento de un 104,13 % respecto al plan, y de un 106,00 % en el acumulado, muy positivo, pues indica que por cada peso de valor generado por la empresa se está obteniendo más utilidad de lo planificado.

Por otro lado, cuando se analizan los indicadores de eficacia definidos, la empresa muestra comportamiento que debería revisarse y analizarse con mayor profundidad.

El ISC externo experimentó una disminución respecto a igual período del año anterior, comportamiento que se mantiene todos los meses del período analizado, experimentando valores mínimos en los meses de enero y mayo del 2018, lo que muestra que aun cuando los clientes están satisfechos, está disminuyendo el nivel de satisfacción, indicando que hay fisuras o problemas que hay que evaluar. Los valores más discretos obtenidos se reflejan en la evaluación de la actividad de ventas de tienda, lo cual es una situación que debe ser analizada, pues se cuenta con un mercado seguro y parcialmente insatisfecho, donde la demanda supera la oferta, los productos son de alta demanda y no existe una competencia bien posicionada.

El ISC interno evaluado con la encuesta del procedimiento de atención al hombre definido en la empresa, muestra valores muy bajos en ambos períodos con tendencia a la disminución, o sea, que en vez de incrementarse el nivel de satisfacción del cliente interno, en este caso específico disminuye. La satisfacción de los trabajadores está comprometida y en vez de mejorar, muestra una tendencia negativa a la disminución; es otro síntoma que denota que hay que revisar.

Las no conformidades entre las diferentes áreas, que no es más que elementos de los procesos que no cumplen los requisitos definidos y establecidos en el sistema de gestión de la calidad de la organización, muestran una tendencia al incremento en el 2018, existiendo al cierre de mayo de este año 11 no conformidades más que en igual período del año anterior. Este comportamiento también es negativo.

De forma general se puede concluir que a pesar de que la organización muestra una buena eficiencia, existen síntomas negativos relacionados con la eficacia que muestran la existencia de afectación en el nivel de competitividad.

Para evaluar el estado de la gestión de recursos humanos, se analizaron indicadores que forman parte del

sistema de información establecido por la empresa, relacionados con la seguridad y salud en el trabajo.

### Indicadores de recursos humanos relacionados con la seguridad y salud en el trabajo

- Completamiento de la plantilla.
- Índice de ausentismo.
- Accidentes del trabajo.

Se evaluaron los resultados del último semestre del 2017 y el primer semestre del 2018, para analizar la ten-

dencia que muestran los indicadores. En el caso de la accidentalidad laboral, se evaluó desde 2010 hasta 2018.

En la Agencia de Servicios Automotores S.A. Holguín, la fluctuación de la fuerza de trabajo experimentó en el primer semestre del 2018 un incremento de un 4 %; el completamiento de la plantilla baja de un 96 % experimentado en el último semestre del 2017, a un 95 % en el primer semestre del 2018; el índice de ausentismo experimentó una pequeña disminución el primer semestre del 2018 respecto al último semestre del 2017; se experimenta un incremento en las ausencias por concepto de licencias sin sueldo, las ausencias justificadas y las ausencias injustificadas (tablas 1, 2, 3 y 4).

**Tabla 1**  
**Comportamiento de la fluctuación laboral**

Comportamiento de la fluctuación laboral							
Indicadores	2017						Semestre
	J	A	S	O	N	D	
Bajas	0	1	0	0	1	4	6
Promedio de trabajadores	102	103	107	109	110	102	633
Fluctuación	0	0,97	0	0	0,91	3,92	0,95
Indicadores	2018						Semestre
	E	F	M	A	M	J	
Bajas	1	3	0	1	0	1	6
Promedio de trabajadores	98	97	102	103	105	103	608
Fluctuación	1,02	3,09	0	0,97	0	0,97	0,99

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 2**  
**Comportamiento del completamiento del personal**

Comportamiento del completamiento del personal							
Indicadores	2017						Semestre
	J	A	S	O	N	D	
Cargos aprobados	105	107	107	107	106	106	638
Cargos cubiertos	102	100	102	104	104	99	611
Vacantes	3	7	5	3	2	7	27
%	97	93	95	97	98	93	96
Indicadores	2018						Semestre
	E	F	M	A	M	J	
Cargos aprobados	106	106	106	106	109	109	642
Cargos cubiertos	98	98	102	100	104	105	607
Vacantes	8	8	4	6	5	4	35
%	92	92	96	94	95	96	95

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 3**  
**Comportamiento del índice de ausentismo**

Comportamiento del índice de ausentismo							
Indicadores	2017						Semestre
	J	A	S	O	N	D	
Aprovechamiento JL	96,20	97,30	97,21	97,73	96,52	93,85	96,47
Ausentismo general	3,80	2,70	2,79	2,27	3,48	6,15	3,53
Licencia sin sueldo	0,90	0,00	0,00	0,00	1,00	0,49	0,40
Enfermedad	2,90	2,70	2,79	2,27	2,48	5,66	3,13
• Más de 3 días	2,80	2,50	2,79	2,27	2,48	5,26	3,02
• Hasta 3 días	0,10	0,20	0,00	0,00	0,00	0,15	0,07
Ausencias justificadas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,10	0,02
Ausencias injustificadas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,15	0,03
Indicadores	2018						Semestre
	E	F	M	A	M	J	
Aprovechamiento JL	95,05	99,13	98,30	98,89	99,15	97,41	97,99
Ausentismo general	4,95	0,87	1,70	1,11	0,85	2,59	2,01
Licencia sin sueldo	1,19	0,77	0,00	0,00	0,00	0,76	0,45
Enfermedad	1,73	0,10	1,70	0,82	0,76	1,61	1,12
• Más de 3 días	1,73	0,10	1,50	0,82	0,76	1,61	1,09
• Hasta 3 días	0,00	0,00	0,20	0,00	0,00	0,00	0,03
Ausencias justificadas	0,00	0,00	0,00	0,29	0,09	0,18	0,09
Ausencias injustificadas	2,03	0,00	0,00	0,00	0,00	0,04	0,35

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 4**  
**Comportamiento de los accidentes de trabajo**

Comportamiento de los accidentes de trabajo										
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Total
Importe pagado accidente de trabajo no hospitalizado	225,2	1 518,7	5 600,4	7 388,4	7 962,9	2 431,2	2 662,6	813,2	875,8	29 478,2
Importe pagado accidente de trayecto no hospitalizado		1 633,5	2 400,2			221,1				4 254,8
Importe total pagado por accidentes de trabajo	225,2	3 152,1	8 000,6	7 388,4	7 962,9	2 652,3	2 662,6	813,2	875,8	33 733,0
Cantidad de trabajadores	1	2	1	3	4	4	6	3	1	25
Días perdidos	6	95	240	183	195	126	130	29	27	1 031
Promedio de días perdidos por trabajador accidentado	6	48	240	61	49	32	22	10	27	41

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a Cuesta y Valencia <sup>(10)</sup>, «...los problemas principales a enfrentar por las organizaciones laborales relativos a la emigración de trabajadores jóvenes de alta calificación y adquisición de competencias, requerirán de aumento en el nivel de gestión del

capital humano, con mejoras en las condiciones de trabajo, en la estimulación, en el diseño de la organización del trabajo por equipos flexibles y proyectos, junto a un significativo empuje en la formación por competencias laborales. Argumenta, además, que uno de los

*desafíos a la gestión del capital humano en el país se vincula al fortalecimiento de la organización del trabajo, la recuperación de estudios técnicamente argumentados de seguridad y salud, sin perder la perspectiva del concepto de capital humano y del sistema que comprendiera la NC 3000-3002: 2007». Considerando esta reflexión, se puede establecer que los problemas relacionados con la fluctuación laboral y el completamiento del personal que presenta la organización objeto de estudio se deben a problemas y deficiencias existentes relacionados con el sistema de seguridad y salud en el trabajo, situación que se presenta de forma bastante general en todo el sistema empresarial cubano y que se puede enfrentar mejorando el diseño de dichos sistemas.*

Analizando los datos relacionados con la accidentalidad laboral desde el 2010 al 2018, se puede observar que aunque ha disminuido el número de trabajadores accidentados, hay un incremento en el promedio de días perdidos por trabajador accidentado, lo cual denota que las lesiones son de mayor gravedad y con mayores consecuencias desde el punto de vista de la salud del trabajador.

Realizando un análisis de los controles realizados en la organización, se obtiene, además, que como parte de una visita de supervisión realizada por Grupo de Administración Empresarial del Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias, fue detectado un total de 113 deficiencias, de ellas 29 correspondieron al área de recursos humanos (representando el 26 % del total de las deficiencias y siendo el área de mayores incidencias), de las cuales 17 estaban relacionadas con la seguridad y salud en el trabajo (representan el 58 % del total de las deficiencias señaladas al área).

Dentro de las deficiencias más significativas señaladas en relación a la seguridad y salud en el trabajo, están:

1. No se gestiona la seguridad y salud en el trabajo como un sistema.
2. No funcionaba el comité de seguridad y salud en el trabajo.
3. El responsable de protección contra incendios no participa en los controles e inspecciones a las áreas.
4. No están aprobadas las normas de seguridad y salud en el trabajo por puestos de trabajo.
5. El levantamiento y evaluación de los riesgos no estaba completo.

De forma general, como resultado del control se establece que no se cumplen en la organización los requisitos establecidos en los documentos rectores en el organismo relacionados con la seguridad y salud en el trabajo.

Existe un conjunto de documentos y registros, pero no funcionan; no se evidencian resultados, pues las

características del sistema que existe denotan que prevaleció en su concepción un enfoque tradicional.

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

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

## DISCUSIÓN

A nivel teórico es reconocida por varios autores e investigadores la importancia del trabajador para la empresa, como elemento estratégico capaz de generar valor y ventajas competitivas. De acuerdo a Navarro <sup>(11)</sup> «...existe una tendencia de considerar el capital humano como el activo más importante dentro de las organizaciones». Por otra parte, Rodríguez <sup>(12)</sup> explica que «...la necesidad de lograr niveles de competitividad sostenida han incidido en la determinación de los factores esenciales en la búsqueda de ventajas competitivas que le permitan alcanzar cada vez niveles superiores de desempeño; esto ha llevado a colocar en el centro de todo proceso organizacional, al ser humano».

Como vía para fidelizar a los trabajadores, hay que partir de la satisfacción de sus necesidades, priorizando sus necesidades básicas, entre ellas las de seguridad.

Los sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo se centran hacia el interior de las organizaciones como plantea Tiria <sup>(13)</sup> «...hay muchas empresas conscientes de la importancia de la Seguridad y Salud en el Trabajo dentro de sus organizaciones»; aun cuando se establece en la base reglamentaria que debe declararse o existir una política, elemento considerado en la Norma Cubana ISO 45001 <sup>(14)</sup>, como uno de los factores de éxito para establecer el sistema de seguridad y salud del trabajo en las organizaciones, y tener enfoque estratégico. Este enfoque estratégico debe considerar el entorno o contexto de la organización, tener una proyección a corto, mediano y largo plazo, y partir de la realización de una evaluación hacia el interior o de los factores internos de la empresa y hacia el exterior o de los factores externos. Los sistemas analizados por lo general no incluyen la realización de un diagnóstico estratégico del sistema como punto de partida para el establecimiento del mismo.

No consideran al entorno o los actores que potencian o pudieran frenar el desarrollo o éxito del sistema, predominando un enfoque tradicional en contraposición al desarrollo de múltiples investigaciones sobre el tema que han realizado aportes significativos, diseñándose sistemas basados en los requisitos definidos en la normativa, y no utilizan la normativa como parte de un procedimiento. El centro del sistema de gestión de segu-

ridad y salud del trabajo es el trabajador, que como explica Rodríguez <sup>(12)</sup>, «...no puede tratarse descontextualizado o independientemente de las personas como seres sociales».

Los procedimientos incluidos en los materiales consultados para la realización del presente artículo y los estudios desarrollados de forma preliminar, muestran como principal limitante la carencia de un enfoque más general e integrador que considere los diferentes entornos o niveles, así como los actores con influencia en el proceso.

La organización objeto de estudio muestra un deterioro en los indicadores de eficacia, así como en los de gestión de recursos humanos relacionados con la seguridad y salud en el trabajo, evaluados como parte de la investigación.

Al evaluarse en la Agencia de Servicios Automotores S.A. Holguín los elementos relacionados con el tratamiento, principales aportes y limitaciones de las investigaciones realizadas relacionados con la gestión de la seguridad y salud en el trabajo en las diferentes investigaciones consultadas, se observa como falta en el diseño del sistema el enfoque estratégico y el considerar los diferentes niveles o entornos y/o los actores involucrados con incidencia en el mismo.

El sistema existente en la Agencia de Servicios Automotores S.A. Holguín es susceptible de mejorar, pudiéndose aplicar un procedimiento basado en el modelo de mejora continua para la gestión de la seguridad y salud en el trabajo desarrollado por Velázquez <sup>(4)</sup>, que incluya como una de las etapas o fases la integración de las normativas sobre el tema basado en el procedimiento aportado por Santos <sup>(6)</sup>, y que considere los diferentes niveles o entornos, así como los actores involucrados con incidencia en el mismo, que fueron algunos de los elementos relacionados con el tratamiento, principales aportes y limitaciones de las investigaciones realizadas, analizados como parte de este artículo.

Se recomienda continuar profundizando en los elementos teóricos conceptuales, diseñar e implementar el procedimiento y socializar los resultados obtenidos, así como evaluar el comportamiento de los indicadores de eficiencia, eficacia y de gestión de recursos humanos relacionados con la seguridad y salud en el trabajo en un período más prologado, que permita realizar un análisis más profundo, y extender la muestra incluyendo empresas similares del mismo sector y otras de otras ramas, con el objetivo de poder generalizar la aplicación del procedimiento.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Margarita DM. Tecnología para la planeación integral de los recursos humanos. Aplicación en entidades hoteleras del destino Holguín [tesis en opción del

- título de Doctor en Ciencias]. Holguín, Cuba: Universidad de Holguín «Oscar Lucero Moya»; 2006.
2. Martín SC. Gestión de recursos humanos y retención del capital humano estratégico: análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas [tesis en opción del título de Doctor en Ciencias]. Valladolid, España: Universidad de Valladolid; 2011.
3. Céspedes SGM. Un análisis de la seguridad y salud en el trabajo en el sistema empresarial cubano. Revista Latinoamericana de Derecho Social [online] 2016;(22).
4. Velázquez ZR. Modelo de mejora continua para la gestión de la seguridad e higiene ocupacional. Aplicaciones en empresas de la industria alimenticia [tesis en opción del título de Doctor en Ciencias]. La Habana, Cuba: Instituto Superior Politécnico «José Antonio Echeverría»; 2002.
5. Quintaba VY, Caballero TI. Procedimiento para la gestión de riesgos laborales en la empresa exportadora e importadora FarmaCuba. Revista Cubana de Salud y Trabajo. 2016;17(3):41-8.
6. Santos VE. Procedimiento para la integración del fundamento legislativo en materia laboral en entidades hoteleras del MINTUR. Estudio del caso Hotel Tryp Cayo Coco [tesis en opción del título de Ingeniero Industrial]. Santa Clara, Cuba: Universidad Central de Las Villas «Martha Abreu»; 2012.
7. García E. Estrategias de responsabilidad social y gestión en seguridad y salud en el trabajo. Revista Cubana de Salud y Trabajo 2010;11(3):51-69
8. Sotolongo SM. Procedimiento para la gestión de la seguridad y la salud en el trabajo en el sector empresarial cubano. Centro Azúcar. 2011; 38(4):15-20.
9. Chiavenato I. Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones. 8ª ed. México: McGraw-Hill Interamericana; 2007.
10. Cuesta SA, Valencia RM. Capital humano: Contexto de su gestión. Desafíos para Cuba. Revista Ingeniería Industrial. 2018; 34(2):135-45.
11. Navarro D, Fernanda EM, Martínez RV, Margarita DM. Gestión de riesgos laborales y desastres en entidades comercializadoras de petróleo. Ciencias Holguín. 2018;24 (1).
12. Rodríguez MC, Torres YB, Vargas IMT. Diagnóstico estratégico (interno) de la gestión de los recursos humanos en la empresa niquelífera Comandante Ernesto Che Guevara. Revista Caribeña de Ciencias Sociales (enero 2018). Disponible en: <http://www.eumed.net/rev/caribe/2018/01/diagnostico-empresa-niquelifera.html>
13. Tiria NR, Doralice DR, Pabon DC. Diseño de un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, en la empresa "Obcivil Obras Civiles SA. – obra f.c.f. La Castellana" [trabajo de grado para obtener el título de Especialista en Higiene, Seguridad y Sa-

- lud en el Trabajo]. Bogotá, Colombia: Universidad Distrital Francisco José de Caldas; 2016.
14. ISO 45001: 2018 Sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo — requisitos con orienta-

ción para su uso. Oficina Nacional de Normalización (NC). La Habana, Cuba. 2018.

---

**Recibido:** 10 de octubre de 2018    **Aprobado:** 26 de mayo de 2019