



CIENCIAS SOCIALES Y HUMANÍSTICAS

Premio de la Academia de Ciencias de Cuba, 2019

Programa de formación de competencias para la gestión eficaz de la seguridad y salud en el trabajo

Arienne Medina Macías^{1*} <https://orcid.org/0000-0002-6473-1190>

Anabel Valdés González² <https://orcid.org/0000-0002-3048-2309>

Adalberto Avila Vidal¹ <https://orcid.org/0000-0003-3646-4467>

¹ Facultad de Psicología, Universidad de La Habana. La Habana, Cuba.

² Coordinadora de productos radiofónicos. Emisora Radio Jaruco. Mayabeque, Cuba

*Autor para la correspondencia: arianne@psico.uh.cu

RESUMEN

Introducción. La presente propuesta se enfoca en el diseño y evaluación del impacto del programa de formación de competencias para la gestión eficaz de la seguridad y salud en el trabajo (SST), denominado GeSSTar. Se destina a la formación de recursos humanos claves en la gestión de la SST, en un contexto que se caracteriza por las insuficientes oportunidades de formación académica y de superación en temas de salud ocupacional, gestión de factores y riesgos psicosociales. El programa se caracteriza por un abordaje psicosocial, integrado, participativo y sistémico de la SST. **Objetivo:** evaluar el programa de formación de competencias diseñado para la gestión eficaz de la SST. **Métodos.** Como estrategia metodológica se seleccionó el enfoque mixto, con un diseño exploratorio secuencial. Se utilizaron entrevistas individuales y grupales, encuestas, análisis documental y dispositivos grupales. **Resultados.** Se identificaron y validaron seis competencias organizacionales claves para la gestión eficaz de la SST. Estas sustentaron el diseño del programa GeSSTar, el cual se validó satisfactoriamente por expertos. Dicho programa se evaluó durante, al término, cuatro meses y un año después de su implementación en una empresa biotecnológica, arrojando evidencias de desarrollo de las competencias en los participantes y la organización receptora. De forma paralela, se aplicaron sesiones del programa en talleres mixtos de capacitación a diversas empresas con buenos resultados.

Competences training program for effective management of occupational safety and health

ABSTRACT

Introduction. This proposal focuses on the design and evaluation of the impact of the competences training program for the effective management of occupational safety and health (OSH), called GeSSTar. It is intended for the training of key human resources in OSH management, in a context characterized by insufficient opportunities for academic training and

Palabras clave

programa de formación; competencias laborales; seguridad y salud en el trabajo; evaluación

Keywords

training program; job competences; occupational health and safety; evaluation.



improvement in occupational health issues, factor management and psychosocial risks. The program is characterized by an integrated participatory systemic psychosocial approach to OSH. Objective: to evaluate the competences training program designed for the effective management of OSH. **Methods.** The mixed approach was selected as a methodological strategy, with a sequential exploratory design. Individual and group interviews, surveys, documentary analysis and group devices were used. **Results.** Six key organizational competences for effective OSH management were identified and validated. These supported the design of the GeSSTar program, which was successfully validated by experts. This program was evaluated during, at the end, four months and one year after its implementation in a biotechnology company, providing evidence of the development of competences in the participants and the receiving organization. In parallel, program sessions were applied in mixed training workshops to various companies with good results.

INTRODUCCIÓN

El trabajo ocupa un lugar centralizado en la organización de la vida cotidiana. Se constituye en un espacio donde se satisfacen un grupo relevante de necesidades de orden básico (alimentación, seguridad) y de orden superior (estima, reconocimiento, afecto, autorrealización). Entre el trabajo y la salud se establece una relación dialéctica que puede convertirse en un círculo virtuoso o en un círculo vicioso. Por ello, la gestión eficaz de los sistemas de seguridad y salud en el trabajo resulta particularmente relevante para alcanzar resultados óptimos de la organización y el desarrollo pleno de los seres humanos en el contexto laboral.

De acuerdo con la definición global adoptada por el Comité Mixto de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y de la Organización Mundial de la Salud (OMS) la finalidad de la SST consiste en lograr la promoción y mantenimiento del más alto grado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las labores; prevenir todo daño causado a la salud de estos por las condiciones de su trabajo; protegerlos en su empleo, contra los riesgos resultantes de agentes perjudiciales a su salud; colocar y mantener al trabajador en un empleo adecuado a sus aptitudes fisiológicas y psicológicas y, en suma, adaptar el trabajo al hombre y cada hombre a su actividad.⁽¹⁾

Cada vez se reconoce más a escala mundial que la SST es un componente importante del desarrollo sostenible. La agenda para el desarrollo sostenible hacia el 2030 en su objetivo ocho consiste en la promoción del crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.⁽²⁾ A nivel nacional, el Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista establece como primer principio el desarrollo pleno e integral de los seres humanos, centrando su eje estratégico VI en el

desarrollo humano, la equidad y la justicia social.⁽³⁾ Estos documentos refrendan la importancia que tiene para el desarrollo económico sostenible del país alcanzar el bienestar laboral a la par de la eficiencia económica. En estas nuevas políticas es fundamental incorporar la atención al impacto de la seguridad y salud en el trabajo como un elemento más, para alcanzar los objetivos trazados sin menoscabos a la salud de los trabajadores.^(4,5)

Sin embargo, la comparación de los niveles de desarrollo alcanzados por la seguridad y salud en el contexto nacional e internacional, en términos: legislativos, de competencias y buenas prácticas, muestra una brecha en detrimento del primero. Algunas razones se explican a continuación.

Fenómenos como la globalización, la elevada competitividad de las empresas, la ampliación del sector de los servicios, entre otros, han conducido a la preponderancia de los factores y riesgos psicosociales en los perfiles de riesgos laborales. Por ello, los organismos rectores (OIT, OMS, OPS) y las normas internacionales (ISO 45001:2018) sugieren a las naciones gestionar los factores y riesgos psicosociales en sus sistemas de SST, incorporar a las listas de enfermedades profesionales las relacionadas con la salud mental y capacitar a empleadores y empleados en estos temas, debido a la complejidad que suponen.

Sin embargo, el marco regulatorio cubano (Ley 116 del Código del Trabajo y sus Resoluciones 283 y 284) ofrece un enfoque tradicional de gestión de la SST, centrado en la salud física del trabajador. No reconocen la existencia de los riesgos psicosociales (solo legitiman los riesgos físicos, químicos, biológicos y ergonómicos), ni las enfermedades de salud mental. Esto conduce a que los problemas relacionados con la salud mental de los trabajadores no sean considerados por los directivos de obligatorio cumplimiento. Aunque en Cuba se acogió la Norma ISO 45001 en marzo de 2018, esta no

tiene un carácter vinculante. Por tanto, los malestares y menoscabos a la salud mental y psicológica (fatiga, estrés, *burnout*, hastío psíquico, monotonía, violencia, acoso psicológico, adicción al trabajo, etc.) de los trabajadores no reciben la atención de los empleadores, aun cuando pueden resultar los de mayor perjuicio.

En Cuba no se cuenta con datos nacionales de salud mental, puesto que no se recogen en el Anuario de Salud Cubano. Estos permitirían tomar decisiones para adoptar políticas laborales y públicas. También son escasas las opciones de formación y capacitación para especialistas dedicados al tema, directivos y trabajadores en general, que ofrezcan oportunidades de actualización en estas temáticas.

Los datos ofrecidos por las encuestas internacionales (ECCTS, 2012; EWCS, 2007, 2015; Eurofond, 2007, 2016) sobre el impacto de los factores y riesgos psicosociales muestran el problema que estos suponen para la economía, la salud y el bienestar laboral.

Investigaciones realizadas en Cuba en el contexto empresarial constatan la presencia de factores psicosociales de riesgo como: el insuficiente poder adquisitivo del salario, la sobrecarga laboral, el ritmo acelerado de trabajo, el horario laboral extendido, conflictos entre la vida laboral y la vida familiar/social, la comunicación deficiente, entre otros, que generan malestar en los trabajadores^(5,6,7,8) y riesgos psicosociales como: estrés, síndrome de *burnout*, fatiga, adicción al trabajo, entre otros.^(8,9,10) Por su parte, el Instituto Nacional de Salud de los Trabajadores (INSAT), en su consulta de Psicología evaluó en el 2016 un grupo de 10 471 trabajadores sometidos a peritaje médico, de los cuales el 9,31 % padecían trastornos mentales.⁽¹¹⁾

Unido a este contexto, se reconoce la complejidad que implica la identificación y gestión de los factores y riesgos psicosociales, por lo cual la capacitación en estos temas constituye una necesidad para garantizar su eficaz afrontamiento en las organizaciones. Por ello, la presente investigación se propone la evaluación de un programa de formación de competencias diseñado para la gestión eficaz de la SST.

MÉTODOS

Muestra. Se desarrolló la investigación en una empresa biotecnológica perteneciente a BioCubafarma. Se utilizaron múltiples muestras (58 trabajadores de Investigación y Desarrollo, informantes claves, dos muestras de expertos y 15 gestores de la SST como participantes del programa) en consideración de los objetivos y fases de la investigación. En todos los casos fueron de tipo intencional, no probabilística.

Tipo de metodología: mixta, con un diseño exploratorio secuencial.⁽¹²⁾

Técnicas utilizadas:

- **Análisis documental:** Permitió conocer el estado de la empresa en el tema, la estructura, funcionamiento y características de las prácticas de GSST.
- **Entrevistas individuales:** Se utilizaron para la exploración del impacto del programa.
- **Entrevistas grupales:** Se diseñaron combinando el formato de entrevista y de dinámica grupal con el propósito de retroalimentar a los grupos sobre los resultados de la investigación y levantar nueva información.
- **Método Delphi:** Se utilizó para la identificación y validación de las competencias claves para la GSST y para la validación del diseño del programa.
- **Observación no participante:** Permitió obtener información de manera directa, así como conformar una impresión personal sobre el funcionamiento organizacional, las condiciones laborales, las reacciones, interacciones, lenguaje extraverbal.
- **Dispositivos grupales:** La implementación del programa se desarrolló en sesiones grupales con el uso de técnicas participativas fundamentadas en la metodología de la Educación Popular.
- **Encuestas:** Se diseñaron 3 encuestas con múltiples propósitos: validar el diseño del programa, la autoevaluación de los participantes en las competencias y la valoración sobre el programa.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Caracterización de la gestión de la SST en organizaciones laborales cubanas

En cuanto a la gestión de la SST en las organizaciones laborales en Cuba, algunas debilidades identificadas son:

- El sistema de gestión de la SST no está alineado a la estrategia de la organización.
- El sistema de gestión de la SST no se encuentra integrado a otros sistemas de la organización: calidad, medio ambiente, capital humano, control interno.
- Los directivos delegan en los especialistas o comités de la SST la autoridad en la gestión del sistema y se mantienen al margen, cuando son legalmente los principales responsables. Los especialistas perciben poco apoyo de los directivos en dicha gestión, pues estos banalizan su importancia e impacto en la eficiencia y eficacia de la organización.
- Los comités de la SST son integrados por activistas que no se dedican de forma exclusiva a estas funciones.

Suelen ser designados por criterios extrínsecos al rol de gestor de la SST, dichas funciones no suelen ser contempladas en su plan de trabajo formal, no son reconocidas, recompensadas ni estimuladas.

- Algunas organizaciones no cuentan con una estrategia integral de la SST que incluya un mecanismo de autocontrol para la mejora continua del sistema de la SST.
- En el diagnóstico anual de riesgos laborales no se identifican y evalúan factores y riesgos psicosociales, a pesar de que los trabajadores reconocen y legitiman su existencia.
- La gestión de la SST y en particular el diagnóstico de riesgos laborales no se realiza de forma participativa. Generalmente lo hace el especialista o técnico de SST a través de inspecciones. Las metodologías de diagnóstico no se actualizan para ajustarse a los cambios de las condiciones laborales y sus riesgos asociados.
- No existe una articulación completa entre el plan de prevención de riesgos y el diagnóstico que lo sustenta. Los riesgos que no requieren inversión no suelen reflejarse en el plan de prevención, quedando sin el amparo de medidas de control. El plan de prevención de riesgos es diseñado por el jefe de departamento o área, sin la participación de los trabajadores.

Todas estas características demuestran la necesidad de diversificar, incrementar y sistematizar la preparación de directivos, especialistas en SST y trabajadores en la gestión de la SST. Por tanto, formar a las personas en competencias para la gestión eficaz de la SST contribuye a una mayor efectividad de la misma, con su favorable impacto en los resultados de la organización. El efecto positivo resultante de la introducción de los sistemas de gestión de la SST en el nivel de la organización, tanto respecto a la reducción de los peligros y los riesgos como a la productividad, es hoy reconocido por los gobiernos, empleadores y trabajadores. El costo de las malas prácticas de seguridad y salud se estima en un 4% del PIB global de cada año. ⁽¹³⁾ En la UE se ha estimado una pérdida de 272 billones de euros por concepto de ausentismo y presentismo, 242 billones de euros debido a la baja productividad y 63 billones de euros en gastos de seguridad social, en todos los casos vinculados a los factores y riesgos psicosociales. ⁽¹⁴⁾ En la consulta del INSAT en 2016 se calculó una pérdida de 167 685 días pagados por seguridad social debido a certificados médicos con diagnósticos de afecciones psíquicas. ⁽¹¹⁾ Son innegables los gastos económicos en que incurren organizaciones y sociedades por las malas prácticas en la gestión de la SST.

En sentido inverso, los estudios realizados por la OIT, muestran que por un dólar invertido en SST se incrementan de 4 a 6 dólares en productividad^a. Al parecer, invertir en la gestión de la SST ofrece beneficios económicos, pero también humanos y sociales. No basta la implementación de estrategias para el aprovechamiento óptimo del capital humano, se requieren sistemas que permitan cuidar a los trabajadores, cultivar su talento y potenciar su desarrollo humano en el trabajo. Este constituye el subsistema de mantenimiento de toda organización y de su desarrollo y bienestar depende también el progreso de organizaciones y sociedades.

De esta forma, se requiere de una prevención que involucre la gestión de todos los riesgos laborales, incluidos los psicosociales, así como la promoción de los factores que potencian el bienestar laboral. Ambos enfoques se complementan en una gestión integral de la SST.

Así, la gestión de la seguridad y salud en el trabajo (GSST) debe desarrollarse e integrarse a la gestión empresarial a través de la gestión del capital humano, la cual coloca en su centro teórico metodológico las competencias laborales, razón por la cual la presente investigación se propone diseñar, validar y evaluar un programa de formación de competencias para la gestión eficaz de la SST, en lo adelante denominado GeSSTar.

Descripción del programa GeSSTar

El diseño del programa GeSSTar se elabora sobre la base de las competencias organizacionales claves identificadas a través del análisis documental. Estas se validaron y ponderaron en el siguiente orden: a) compromiso y liderazgo de la alta dirección, b) estrategia de GSST integrada a la estrategia empresarial, c) dominio de la gestión de riesgos laborales de SST (tradicionales y psicosociales), d) coresponsabilidad en la GSST, e) participación activa de los trabajadores en la organización del trabajo y f) cultura de prevención y promoción de la SST. Se determinaron, además, indicadores de gestión eficaz asociados a las mismas.

No se encontraron referencias bibliográficas explícitas acerca de competencias organizacionales claves asociadas a la gestión de la SST, lo que otorga novedad al presente estudio. No obstante, se pueden derivar algunas competencias de los principios y requisitos enunciados por los organismos rectores en la materia y las normas internacionales sobre SST. Estos fueron consultados para el presente estudio y quedan recogidos en las competencias propuestas y el diseño del programa GeSSTar. ⁽¹⁵⁾

El programa se concibe para ser implementado en 8 sesiones de trabajo, con una frecuencia semanal de alrededor

^a Webinar de la OPS por el Día Mundial de la Seguridad y Salud en el Trabajo: días 28 de abril, 26 de mayo y 16 de junio de 2016.

de 2 horas de duración. A continuación, se relacionan en la tabla 1 las sesiones, con sus temáticas centrales y competencias asociadas.

Tabla 1. Temas y competencias por sesiones

Sesión	Tema	Competencias
1	Encuadre del programa Estrategia de gestión de SST	2, 4
2	Enfoques de gestión de la SST. Prevención y promoción	3
3	Dialéctica de los factores de riesgos psicosociales	3, 4, 5
4	Riesgos psicosociales y métodos de evaluación	3, 5
5	Participación de los trabajadores en la organización del trabajo	3, 4, 5
6	Normativas de SST y sus consecuencias	2, 3, 4, 5
7	Integración de la gestión de la SST a la estrategia empresarial	2, 5, 4
8	Nuestra estrategia. Cierre del programa	2, 3, 4, 5

Fuente: Elaboración propia

Aunque cada sesión se dedica a una temática en particular y hace énfasis en la formación de determinadas competencias, se concibe un carácter sinérgico entre estas. Para el caso de las competencias 1 y 6: Compromiso y liderazgo de la alta dirección y Cultura de prevención y promoción de la SST se considera que su formación es indirecta, a través de la influencia en el resto de las competencias.

Aunque el programa fue diseñado a la medida de la organización receptora, las competencias que potencia el mismo deben ser desarrolladas en cualquier contexto laboral. Por esta razón, se elaboraron pautas de ajuste para la implementación del programa en otras organizaciones, sea del sector de la biotecnología o fuera de este.⁽⁵⁾

Validación del diseño del programa GeSSTar

La validación del diseño del programa se llevó a cabo a través del método Delphi de consulta a 13 expertos (10 nacionales y 3 internacionales) en temáticas afines a la Psicología Organizacional, tanto del ámbito académico como profesional. De ellos, 12 doctores o máster y una licenciada.

Para la validación del diseño del programa se diseñó un cuestionario con una escala Likert de 5 anclajes (1 Muy favorable - 5 Muy desfavorable). Este se sometió a un análisis de confiabilidad, alcanzando un coeficiente Alfa de Cronbach de 0,87; lo que indica que es confiable. Los valores de la media,

tanto para los cuatro aspectos generales (coherencia, viabilidad, organización y nivel de detalle del programa) como para los 15 elementos invariantes evaluados, oscilan entre 1,08 y 1,69, lo que indica que los expertos ofrecen valoraciones muy favorables. A su vez, los bajos valores de desviación estándar reflejan la homogeneidad de las respuestas ofrecidas por los especialistas. Se utilizaron los valores de frecuencia acumulada y el coeficiente W de Kendall para calcular el consenso del grupo. Este último alcanzó un valor total de 0,71 (71 %) para la escala de cinco anclajes y de 0,90 (90 %) para la escala recodificada en tres anclajes (de acuerdo, parcialmente de acuerdo/desacuerdo, en desacuerdo). En ambos casos los valores reflejan un consenso superior al 60 %. Además, se obtuvo una significación asintótica de 0,00; lo que indica que el consenso obtenido en las respuestas de los expertos no se debe al azar. Estos datos refuerzan el consenso alcanzado en las respuestas de los expertos acerca de la validación del diseño del programa, por lo que no fue necesario realizar una segunda ronda del método Delphi.

Evaluación del programa GeSSTar

El programa se implementó de forma integral (8 sesiones) en una empresa biotecnológica, perteneciente a la OSDE Biocubafarma. Esta experiencia se utilizó para la evaluación de los resultados e impacto del mismo.

La evaluación del programa se desarrolla a través de la triangulación de múltiples evaluaciones, en consideración de diversas perspectivas de evaluación (participantes, equipo de coordinación, informantes claves de la organización receptora) y en cuatro momentos (durante el proceso de implementación, una vez finalizado, cuatro meses después y a un año y medio de su culminación). No obstante, en aras del resumen solo se mencionarán los resultados más relevantes.

Evaluación del aprendizaje

Diferencias entre el nivel de entrada y salida de los participantes. Se realiza mediante la triangulación de la información cuantitativa (Encuesta de autoevaluación en las competencias del programa) y cualitativa (acciones desarrolladas por los activistas de la SST).

Se compararon los resultados de la Encuesta de autoevaluación en la preparación para el rol de gestor de la SST aplicada al inicio, al cierre del programa y un año y medio después de su implementación.

Análisis de la encuesta de autoevaluación en la preparación para el rol de gestor de la SST. La encuesta se sometió a un análisis de confiabilidad, alcanzando un coeficiente Alfa de Cronbach de 0,86; lo que indica que los resultados obtenidos son confiables. Para las respuestas se utiliza una escala

Likert, con valores que oscilan entre 1 (Nada preparado) y 5 (Muy preparado).

La figura 1 muestra los valores de medias obtenidas en la autoevaluación en cada competencia medida por la encuesta, al inicio, al cierre del programa (corto plazo) y un año y medio después de su implementación (largo plazo).

Como se observa en el gráfico, las medias de respuesta en la aplicación inicial oscilaban entre 2,8 y 3,4; lo que indica que los participantes consideraban estar “medianamente preparados” para potenciar estas competencias en su organización. La aplicación realizada al final del programa (evaluación a corto plazo), muestra que todas las competencias incrementaron su valor de media y las medias de las respuestas oscilaban entre 3,6 y 4,2; lo que indica que los participantes se percibían entre “medianamente” y “bastante preparados”.

El análisis estadístico a través de la prueba Wilcoxon arroja que 4 de las 6 competencias muestran diferencias estadísticamente significativas ($p < 0,05$), antes y después de aplicado el programa. En la evaluación a corto plazo se obtiene una diferencia significativa de la percepción de preparación con respecto al inicio, en las siguientes competencias: Estrategia de gestión de la SST integrada a la estrategia empresarial (0,02), Co-Responsabilidad en la gestión de la SST (0,03), Participación activa de los trabajadores en la organización del trabajo (0,02) y Cultura de prevención y promoción de la SST (0,01). En el caso de las competencias: Compromiso y liderazgo de la alta dirección y Dominio de la gestión de riesgos laborales de la SST (tradicionales y psicosociales) no se mostraron diferencias estadísticas, a pesar de su incremento cualitativo.

Dos de las competencias en las cuales los participantes perciben un aumento significativo de su preparación para potenciarlas (0,02 y 0,03), son aquellas en las cuales presen-

taban mayores necesidades de capacitación: Estrategia de GSST integrada a la estrategia empresarial y Co-responsabilidad en la GSST. Esto muestra la pertinencia del programa para la formación de los gestores.

No obstante, el incremento en el desarrollo de las competencias, ninguna alcanzó la categoría “muy preparados”, lo que muestra la necesidad de continuar la formación de estas competencias más allá del programa.

Un año después de implementado el programa (evaluación a largo plazo) las medias oscilan entre 3,3 y 3,9; lo que indica que los activistas consideran que están “medianamente preparados”, evidenciándose una ligera disminución de la preparación como activista para potenciar las competencias en el centro con respecto a la evaluación anterior. A pesar de que la preparación de los activistas en estas competencias ha descendido en relación con la última evaluación (corto plazo), se evidencia que está en un nivel superior con respecto a la evaluación inicial.

Si bien existieron diferencias significativas en cuatro competencias entre el momento de inicio del programa y en la evaluación a corto plazo, no hay diferencias significativas entre la evaluación a corto y largo plazo. Esto indica que se han mantenido algunos logros del programa en cuanto a la formación de las competencias, pero se evidencia un descenso cualitativo de su desarrollo que puede continuarse, de no estimularse la potenciación de las mismas en el futuro.

Esto indica que, si bien el programa tuvo un efecto movilizador en la formación de las competencias, estas requieren de una estrategia sistemática de potenciación para que no se debiliten y se pierdan, pues una de las características fundamentales por lo que las competencias se vuelven valiosas es porque evolucionan y se enriquecen con su empleo en

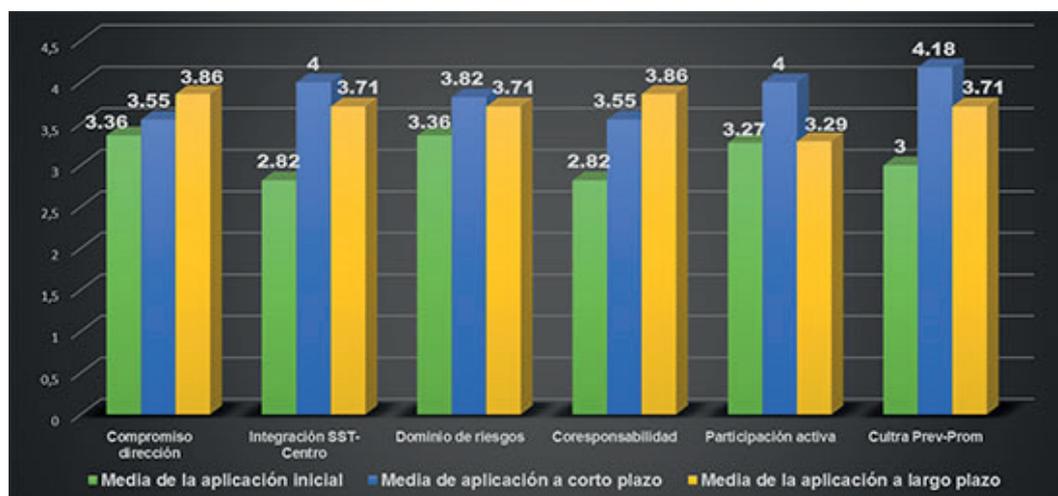


Fig. 1. Medias de las competencias del programa al inicio, al cierre y un año después.

el tiempo. Esta estrategia debería integrar la oportunidad de aplicación de la competencia para que se forme, perfeccione y consolide; la capacitación de los trabajadores; la evaluación periódica de la misma en el desempeño, así como la estimulación y el reconocimiento de esta labor.

Transferencia de lo aprendido al rol de activistas del Comité de la SST (largo plazo). Las principales acciones que los activistas del Comité de SST del centro han puesto en práctica durante el último año, de acuerdo a lo aprendido en el programa GeSSTar son:

- Para hacer el levantamiento de riesgos del año 2018 se utilizó la encuesta del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene del Trabajo (INSHT), en la cual se incluyen factores de riesgos psicosociales. Este tipo de riesgos no se evaluaba antes en el centro.
- En los cursos que se impartieron en el año 2018 para la formación de nuevos trabajadores, dentro de la gama de SST se incluyeron los riesgos psicosociales, apoyándose en los contenidos del programa GeSSTar.
- En el activo de productividad realizado en el 2018 se tuvieron en cuenta factores de riesgos psicosociales como: el horario laboral extendido, el salario y la sobrecarga laboral, los cuales constituyen las principales causas de fluctuación del centro.
- El levantamiento de riesgos cambió su forma de realización; pues las encuestas fueron llenadas directamente por los trabajadores de las diferentes áreas. Anteriormente, eran llenadas solamente por el activista del área en conjunto con el jefe del área.
- Se integró el reporte de las no conformidades de la SST con el del sistema de control interno, lo que ha propiciado la mayor presencia de estos temas en los consejos de dirección de alto nivel.

Las acciones desarrolladas por los activistas de la SST constatan que han sido capaces de apropiarse de contenidos tratados en las sesiones del programa y transferirlo a su rol de activista de la SST. Estas acciones no han tenido el impacto esperado debido a la poca disponibilidad de la alta dirección del centro para atender temas relacionados con la SST (específicamente relacionado con riesgos psicosociales). La alta dirección ha priorizado la atención a otros temas críticos que afectan al centro, como son: la caída de mercados relevantes para el cumplimiento del plan anual y las inspecciones no satisfactorias de control interno.

Evidencias de cambios en la organización con relación a la GSST un año después de aplicado el programa GeSSTar (largo plazo). La evaluación del impacto del programa a largo plazo

(un año y medio después de implementado) se realizó a partir del análisis documental, entrevistas individuales y grupales.

Se logró actualizar el levantamiento de riesgos laborales del 2018, donde se tuvieron en cuenta riesgos tradicionales y psicosociales. De esta manera, se le otorga un enfoque más integral a la salud de los trabajadores. En el caso de los factores de riesgos psicosociales no se incluyeron todos los identificados por los trabajadores, pues los jefes de las áreas no tenían claramente definida la medida para evitar o minimizar dicho riesgo. Esto muestra la necesidad de formar a los directivos y mandos intermedios en la gestión de los riesgos de naturaleza psicosocial, pues son más difíciles de prevenir.

Se actualizó en el transcurso del año el programa de prevención de riesgos, el cual sigue teniendo un enfoque muy tradicional. Según la política de la empresa, en el plan de prevención solo se colocan aquellos riesgos que demandan inversiones (equipos de protección personal, ropa especializada, mobiliario de oficina, equipo de protección colectiva, reparación de vías de circulación interior en el centro). De esta forma, los factores y riesgos que no suponen necesariamente inversiones se quedan sin amparo en el plan de prevención, por ejemplo los relacionados con factores psicosociales como: sobrecarga laboral, el conflicto entre la vida laboral y familiar/social, el estrés laboral, la multifuncionalidad, el ritmo acelerado de trabajo, el horario laboral extendido, la indefinición de rol, tareas aburridas o monótonas; los cuales requieren de transformaciones en las formas de organización del trabajo. Con respecto a este punto los trabajadores aun no tienen participación, pues son los jefes de las áreas quienes elaboran el plan de prevención.

Nuevamente, se manifiesta la falta de preparación de los directivos para hacer frente a la prevención de los riesgos de naturaleza psicosocial. Es decir, la insuficiente preparación para elaborar un plan de acción que prevenga la actuación nociva de los factores y riesgos psicosociales.

En este sentido, la organización debe plantearse que los trabajadores participen, también, en la elaboración y seguimiento del plan de prevención y que este contemple todos los riesgos identificados en el diagnóstico. No se pueden excluir riesgos que suponen daños a la salud de los trabajadores, al desempeño y a la eficiencia de la organización porque no tienen medidas identificadas o porque no requieren de inversión.

Como cambio más relevante se destaca la ampliación de la estructura del comité de la SST, con la creación de dos nuevas plazas. Sin embargo, todavía no se logra que los activistas de las áreas más complejas se dediquen a tiempo completo a la labor de SST.

En conclusiones, se avanzó en cuanto a la ampliación de la estructura de la GSST que involucra a directivos como

responsables y trabajadores de manera general, pero aún se atribuye la principal responsabilidad a la jefa y el dpto. SST, quienes deben cumplir una labor de asesoría a la empresa, siendo los directivos los máximos responsables de dicha gestión.

Otro cambio relevante que se ha desarrollado es que se habilitó un punto permanente en el consejo de dirección general, para tratar temas relacionados con la SST. Este es un espacio provechoso para introducir el concepto de riesgo psicosocial a nivel de consejo de dirección.

Resulta interesante que las áreas que identificaron factores de riesgos psicosociales en sus diagnósticos son aquellas cuyos activistas asistieron al Programa GeSSTar. Por tanto, fueron capaces de transferir lo aprendido en el programa a su rol de activista de la SST, siendo al mismo tiempo una importante evidencia de cambio en la gestión de la SST en la organización.

Una vez finalizado el programa de formación de competencias se recomendaron varias acciones. A un año de su implementación, entre las decisiones adoptadas se encuentran:

- La presentación y discusión a nivel de consejo de dirección general del levantamiento de riesgos del año 2018.
- Se mejoró la estructura del comité de la SST, aunque todavía no se garantiza la dedicación absoluta de un activista en las áreas más complejas.
- Se logró la inclusión de las no conformidades de SST y medio ambiente en el sistema de control interno, garantizando el análisis de las mismas en los diferentes niveles de dirección.
- Se ofrecieron dos cursos de capacitación de GSST a los trabajadores no activistas, donde se debatieron temas relacionados con los riesgos psicosociales y algunos de los resultados del programa GeSSTar.

Estas decisiones han permitido en un largo plazo mejorar la cultura asociada a la gestión eficaz de la SST en el centro, pero aun no alcanza su óptimo nivel.

Aun se constata la permanencia de algunos obstáculos que dificultan la implementación de los cambios asociados a los aprendizajes del programa GeSSTar, en especial el insuficiente apoyo y sensibilidad de los directivos con el tema y la sobrecarga de los activistas dedicados a este. Esto se describe en la literatura por Tejada y Ferrández (2007) como factores que obstaculizan, directa o indirectamente, la transferencia de las nuevas competencias.

Conclusiones

La gestión de la SST en las organizaciones laborales cubanas, como tendencia, sigue un enfoque tradicional, centra-

do en la protección e higiene y salud física, en la prevención de los riesgos tradicionales y de accidentes e incidentes laborales. Se cuenta con una estructura debilitada por la responsabilidad difusa, la insuficiente cantidad de trabajadores dedicados, la falta de una estrategia propia y la escasa integración con la estrategia de dirección y otros sistemas. Los trabajadores reconocen la presencia de factores y riesgos psicosociales y una escasa preparación para afrontarlos.

El programa GeSSTar constituye una alternativa para la formación de los recursos humanos en la GSST con un enfoque psicosocial, integral, integrado y participativo. Este, potencia la formación de competencias organizacionales claves asociadas a la gestión eficaz de la SST, ya que se encuentran evidencias cualitativas y cuantitativas de su desarrollo en los participantes. En la experiencia de implementación del programa en una empresa biotecnológica todas las competencias se modificaron favorablemente hacia el final del programa y cuatro de ellas mostraron diferencias significativas antes y después de ser implementado. La evaluación del impacto del programa cuatro meses y un año y medio después muestra la permanencia de resultados del mismo. Este puede ser implementado en otras organizaciones del sector de la biotecnología o fuera de él, considerando las pautas de ajuste sugeridas.

Agradecimientos

Se agradece de forma especial a los colaboradores de la investigación Dra. C. Idania Caballero Torres, asesora de capacitación del Centro de Inmunología Molecular y Biotecnóloga de primer nivel; Lic. Liudmila Montes D'Santis, Jefa del Departamento de Seguridad, Salud y Medio Ambiente del Centro de Inmunología Molecular; Lic. Yaily Fabia Borrego González, Adiestrada de la Facultad de Psicología de la Universidad de La Habana; MSc. Nubia de la C. Gutiérrez Placeres, Directora de Seguridad y Salud y Medio Ambiente del Trabajo de la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba; Dr. C. Armando Cuesta Santos, Profesor Titular Facultad de Ingeniería Industrial de la CUJAE; Dr. C. Jorge J. Román Hernández, Profesor Titular jubilado del Instituto Nacional de Salud de los Trabajadores (INSAT); Dra. C. Diana Salazar, Consultora de la Empresa de Gestión del Conocimiento y las Tecnologías (GECYT); a los miembros del comité de la seguridad y salud del trabajo del centro donde se evaluó la implementación del programa, a todos los especialistas, directivos y trabajadores que han participado en los talleres de SST y a los estudiantes de 5.º año Amanda Vitier Sánchez, Orieta del Carmen Paredes Castillo, Lianet Peña Mariño, Yuneikys Rodríguez Reyes, Marian Martín García.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Oficina Internacional del Trabajo (OIT). Estrategia global en materia de seguridad y salud en el trabajo. Conclusiones adoptadas por la Conferencia Internacional del Trabajo en su 91ª reunión, 2003. Ginebra: OIT; 2004. Disponible en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/ed_protect/protrav/safework/documents/instructionalmaterial/wcms_234085.pdf
2. Oficina Internacional del Trabajo (OIT). 106ª Conferencia Internacional del Trabajo. Trabajar juntos para promover un medio ambiente de trabajo seguro y saludable. Ginebra; 2017. Disponible en: <http://www.ilo.org/publns:OIT>
3. Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC). Documentos del 7mo Congreso del PCC (I). Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista. Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030: Visión de la Nación, Ejes y Sectores Estratégicos. La Habana: UEB Gráfica de Villa Clara. Empresa de Periódicos; 2017.
4. Macías AM, Vidal AA. ¿Gestión de riesgos psicosociales? Un S.O.S. en organizaciones cubanas. *Psicología: Teoría e Práctica*, 2019; 21(2):191-210. Disponible en: <http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/ptp/issue/view/649>
5. Medina A. Programa de formación de competencias para la gestión eficaz de la seguridad y salud en el trabajo. Evaluación en una empresa biotecnológica. Tesis en opción grado científico de Doctor en Ciencias Psicológicas. Facultad de Psicología, Universidad de La Habana; 2017.
6. Avila A. Diseño de un Modelo teórico metodológico para el diagnóstico sociopsicológico de las organizaciones laborales. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Psicológicas. Facultad de Psicología, Universidad de La Habana; 2013.
7. Avila A. Diagnóstico organizacional. La Habana: Editorial Universitaria Félix Varela; 2015.
8. Rodríguez Y. Gestión de riesgos y factores de riesgos psicosociales en el CIM. Tesis de Diploma. La Habana: Facultad de Psicología, UH; 2016.
9. Cruz R. Estresores, afrontamiento y vulnerabilidad en trabajadores de una planta productiva de la industria biotecnológica cubana. Tesis de maestría en Psicología Laboral y de las Organizaciones. La Habana: Facultad de Psicología, Universidad de La Habana; 2014.
10. Lima M. Síndrome de *burnout* en profesionales de medicina del Instituto Nacional de Oncología y Radiobiología. Tesis de Diploma. Facultad de Psicología, Universidad de La Habana; 2014.
11. Departamento de Epidemiología, INSAT. Registro de enfermedades profesionales. La Habana; 2016.
12. Hernández R, Fernández C, Baptista P. Metodología de la Investigación. México: Mc. Grau Hill Education; 2014.
13. Organización Internacional del Trabajo (OIT). Informe sobre Seguridad y Salud en el Trabajo. Suiza; 2015. Disponible en <http://www.ilo.org/global/topics/safety-and-health-at-work/lang-es/index.htm>.
14. Matrix Insight. Executive Agency for Health and Consumers. Economic analysis of workplace mental health promotion and mental disorder prevention programmes and of their potential contribution to EU health, social and economic policy objectives. Matrix Insight; (2012).
15. Medina, A. Diseño y validación de un programa de formación de competencias para la gestión eficaz de la seguridad y salud en el trabajo. *Revista Katharsis*; 2019;27:3-19. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/529452>

Recibido: 18 de abril de 2020

Aprobado: 30 de mayo de 2020

Conflictos de intereses. No existen.

Contribución de autoría

1. Conceptualización: Arianne Medina
2. Curación de datos: --
3. Análisis formal: Arianne Medina, Anabel Valdés
4. Adquisición de fondos: --
5. Investigación: Arianne Medina, Anabel Valdés, Adalberto Avila
6. Metodología: Arianne Medina, Anabel Valdés
7. Administración del proyecto: Arianne Medina, Adalberto Avila
8. Recursos: --
9. Software: --
10. Supervisión: Arianne Medina, Adalberto Avila
11. Validación: Arianne Medina
12. Visualización: Arianne Medina
13. Redacción – borrador original: Arianne Medina, Adalberto Avila
14. Redacción – revisión y edición: Arianne Medina

