

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

Medina Macías, Arianne

Facultad de Psicología, Universidad de La Habana/Departamento Ejercicio de la Profesión, La Habana, Cuba, arianne@psico.uh.cu

Resumen:

La presente investigación se desarrolla en el contexto de la Psicología Organizacional, con un enfoque multidisciplinar. Su propósito es diseñar un programa para potenciar la formación de competencias claves asociadas a la gestión eficaz de la seguridad y salud en el trabajo (SST) de una empresa biotecnológica.

Como estrategia metodológica se seleccionó el enfoque mixto, con un diseño exploratorio secuencial. 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 y cuatro meses después de su implementación, arrojando evidencias cuantitativas y cualitativas de desarrollo de las competencias en los participantes y la organización receptora. Todo ello muestra que el programa GeSSTar potencia la formación de las competencias que se propone.

Este programa constituye una alternativa para la formación de los recursos humanos en la GSST con un enfoque psicosocial, integral, integrado y participativo.

***Palabras clave:* competencias laborales, gestión de seguridad y salud en el trabajo, factores y riesgos psicosociales**

I. INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas se le ha brindado al capital humano una atención especializada, colocándolos como un recurso estratégico de la gestión organizacional. De sus competencias depende, en gran medida, la garantía de lograr un resultado exitoso en cualquier actividad empresarial, sea del sector de la producción o los servicios. Ya es habitual considerar que el factor humano marca la ventaja competitiva de las organizaciones en el mundo globalizado de hoy (1, 2, 3, 4).

Se considera las competencias como “Conjuntos *sinérgicos* de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales, y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un *desempeño superior* del trabajador y de la organización, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios” (5). La autora considera que el desarrollo de competencias organizacionales en materia de seguridad y salud en el trabajo (SST) propicia una relación armónica entre el sistema humano y el sistema de trabajo en la organización, lo cual se constituye en una condición para la sostenibilidad de la misma, a largo plazo.

En la actualidad no se concibe la eficacia de ningún sistema sin la participación de los trabajadores. Este también constituye un principio para la efectividad del sistema de seguridad y salud en el trabajo. Por tanto, formar a las personas en competencias para la gestión eficaz de la seguridad y salud en su trabajo contribuye a una mayor efectividad del mismo, con su favorable impacto en la gestión organizacional. 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 ahora reconocido por los gobiernos, los empleadores y los trabajadores. El costo de las malas prácticas de seguridad y salud se estima en un 4 % del Producto Interior Bruto global de cada año (6). En sentido inverso, los estudios realizados por la OIT, muestran que por un dólar invertido en SST se incrementan 4 dólares en productividad¹. 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.

La finalidad de la gestión de la seguridad y salud en el trabajo 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 (7). 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 (8, 9) la cual coloca en su centro teórico metodológico a las competencias laborales, razón por la cual el programa que se diseña y evalúa en la presente investigación se propone como objetivo: potenciar la formación de competencias para la gestión eficaz de la seguridad y salud en el trabajo.

¹ Webinare 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.

II. MÉTODO

A. *Problema*: ¿Cómo formar competencias para la gestión eficaz de la seguridad y salud en el trabajo de una empresa biotecnológica?

B. *Objetivos*. General: Diseñar un programa para la formación de competencias asociadas a la gestión eficaz de la seguridad y salud en el trabajo de una empresa biotecnológica. Específicos: Identificar competencias organizacionales claves para la gestión eficaz de la SST, diseñar un programa de formación de competencias para la gestión eficaz de la SST, evaluar el programa de formación de competencias para la gestión eficaz de la SST.

C. *Enfoque y estrategia metodológica*: Para la consecución de los objetivos propuestos se opta por la metodología mixta, con la combinación del enfoque cualitativo y cuantitativo, a través de múltiples métodos e instrumentos, con un diseño de exploración secuencial (10).

D. *Métodos, técnicas e instrumentos*: análisis documental, entrevistas individuales, entrevistas grupales, método Delphi, observación no participante, dispositivos grupales, encuestas.

E. *Muestra*. Se desarrolló la investigación en una empresa biotecnológica perteneciente al Organismo Superior de Dirección Empresarial (OSDE) BioCubafarma. Se utilizaron múltiples muestras (informantes claves, dos muestras de expertos y 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.

III. RESULTADOS

A. *Identificación y validación de las competencias organizacionales claves para la gestión eficaz de la SST*

La definición de las competencias organizacionales claves asociadas a la gestión de la SST se trabajó en dos momentos: primero, se hizo un levantamiento de las posibles competencias en entrevistas grupales, el cual se integró con las competencias implícitas derivadas de la sistematización bibliográfica. Luego se seleccionó una muestra de 9 expertos del centro (dentro de una bolsa de 19), para el diseño y la validación de las mismas. Los resultados se resumen en la tabla 1.

En la fase de identificación de las competencias claves asociadas a la gestión eficaz de la SST en el centro se alcanzó el Cc superior al 60% exigido por el método en todas las competencias. Sin embargo, la jerarquización de las mismas no alcanzó el consenso establecido para la competencia “*Estrategia de GSST integrada a la estrategia empresarial*”, luego de dos rondas de ponderación. Debido a esto, se realizó una sesión grupal donde quedaron las competencias ordenadas de la forma que mostró la tabla anterior, con un 100% de acuerdo grupal.

En la identificación, definición y ponderación de las competencias claves para la gestión eficaz de la SST se evidencia la necesidad de gestionar de forma integral, integrada, participativa y sistémica la SST. Estas competencias pueden constituir referentes para el sistema de SST de otras organizaciones, independientemente del sector al que pertenezcan. Sobre la base de las mismas, se diseñó un programa de formación al que se dedica el siguiente epígrafe.

Diseño y validación de la propuesta de programa para la formación de competencias claves asociadas a la gestión eficaz de la SST

El diseño del programa de formación de competencias para la gestión eficaz de la SST se elaboró sobre la base de las competencias organizacionales claves identificadas. Sin embargo, bajo el criterio de su complejidad y viabilidad para ser formadas a través del programa, se decide limitarlo a cuatro de las seis com-

petencias antes citadas. Son estas: la *Estrategia de GSST* integrada a la estrategia empresarial, el Dominio de la gestión de riesgos laborales de SST (tradicionales y psicosociales), la Co-Responsabilidad en la GSST y la Participación activa de los trabajadores en la organización del trabajo.

Tabla 1. Definiciones conceptuales de las competencias claves identificadas y sus coeficientes de concordancia

Competencia organizacional	Definición conceptual	Cci (%)	Ccp (%)
1-Compromiso y liderazgo de la alta dirección	Conciencia de los directivos acerca de la importancia e impacto de la SST en los resultados de la empresa y sus trabajadores, así como la actuación responsable y coherente con una política que proteja la salud y promueva el bienestar de los trabajadores a todos los niveles del centro.	100	89
2-Estrategia de gestión de seguridad y salud integrada a la estrategia empresarial.	Diseño, implementación y control de una estrategia integral de GSST en el centro, integrada de forma coherente con la estrategia empresarial en los sistemas de Calidad, Medio ambiente, Capital humano y Control interno. Selección y evaluación de los gestores de la SST basada en sus competencias.	100	56*
3-Dominio de la gestión de riesgos laborales de SST (tradicionales y psicosociales).	Aplicación y difusión de los conocimientos, habilidades y legislaciones en materia de SST a todos los niveles de la empresa, según grados de responsabilidad (jefes, asesores, trabajadores), basado en un diagnóstico actualizado de riesgos laborales de seguridad y salud que incorpore la gestión de riesgos psicosociales, su interacción con los riesgos tradicionales y su relación causal con la organización del trabajo. Creación de redes de conocimiento relacionados con la SST.	100	89
4-Co-responsabilidad en la gestión de la seguridad y salud en el trabajo.	Actuación comprometida, responsable y compartida de jefes, comités asesores, sindicatos, equipo médico y trabajadores en la gestión integral de la SST, con una delimitación clara de funciones en su estructura de roles y un enfoque participativo. Utilización de herramientas y la ingeniería de procesos para el manejo de los riesgos.	89	67
5-Participación activa de los trabajadores en la organización del trabajo.	Propiciar de forma continua la participación activa de los trabajadores en la organización de su trabajo (diseño, planificación, organización y control) de manera que se prevenga la aparición de riesgos psicosociales por el desequilibrio exigencias prescritas-control/autonomía del trabajador y se potencie el empoderamiento del mismo, su motivación laboral, identificación, compromiso con el trabajo y la armonía salud-trabajo.	89	67
6-Cultura de prevención y promoción de la SST.	Desarrollo de normas, valores y prácticas basados en la acción preventiva y sistemática de los efectos nocivos sobre la SST, así como crear condiciones que propicien el desarrollo y el bienestar de los trabajadores, con su consecuente impacto sobre la calidad y eficacia del trabajo.	100	78

Las invariantes que definen su diseño son: nombre del programa, los presupuestos teóricos y metodológicos, los objetivos, la fundamentación del mismo, los contenidos que aborda, la organización, los participantes a los que va dirigido, los recursos técnicos que utiliza, los responsables de la formación y la estrategia de evaluación.

Para la validación del diseño del programa se seleccionó una muestra de 13 expertos en temáticas afines a la Psicología Organizacional, particularmente en gestión de competencias laborales y en la SST, tanto del ámbito académico como profesional. Se consideró para la conformación de dicha muestra la combinación de especialistas del contexto nacional (77%) e internacional (23%) y su grado científico (69% Doctores, 23% Máster y 8% Licenciados). Se elaboró un cuestionario que alcanzó un coeficiente Alfa de Cronbach de 0,87; lo que indica que es confiable. Se utilizó una escala Likert cuyos valores oscilan entre 1 (criterio más favorable) y 5 (criterio más desfavorable).

Los valores de la media para los cuatro aspectos generales (coherencia, detalle, viabilidad y organización) oscilan entre 1,08 y 1,38, lo que indica que los expertos ofrecen valoraciones muy favorables. A su vez, los bajos índices de desviación estándar reflejan la homogeneidad de las respuestas ofrecidas por los especialistas.

Fueron evaluados 15 elementos asociados con las invariantes del programa. Todos ellos alcanzaron valores de media entre 1,15 y 1,69, lo que refleja criterios favorables de los expertos acerca del diseño del programa, entre las categorías Totalmente de acuerdo (1) y De acuerdo (2). Así mismo, los bajos valores de desviación estándar indican la homogeneidad de las respuestas ofrecidas.

Para calcular el consenso del grupo a través del método Delphi se utilizaron los valores de frecuencia acumulada y el coeficiente W de Kendall. 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 aceptable, superior al 60%. Las frecuencias acumuladas por aspectos alcanzaron más del 92% entre las categorías de respuesta Totalmente de acuerdo y De acuerdo. Estos datos refuerzan el consenso logrado 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.

B. Evaluación del programa de formación de competencias para la gestión eficaz de la SST. GeSSTar

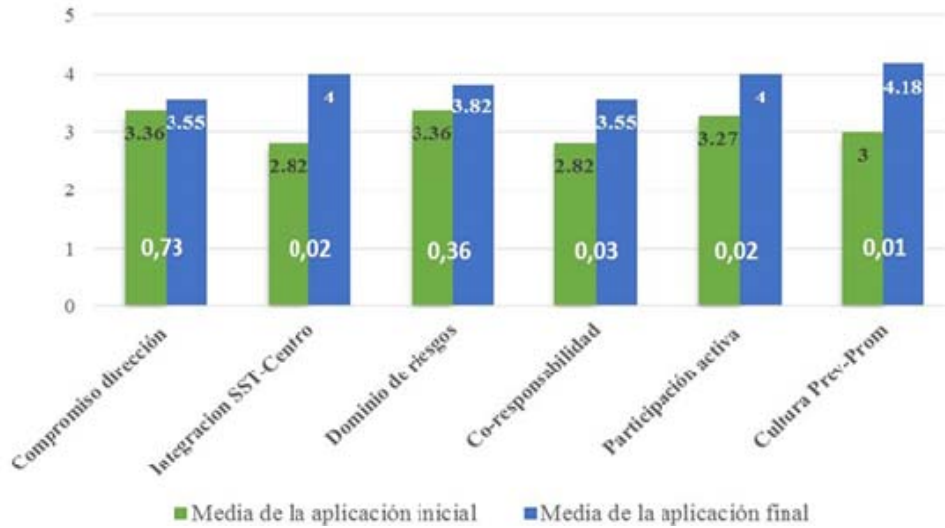
El programa de formación de competencias GeSSTar se implementó en el centro en el período comprendido entre el 8 de marzo de 2017 hasta el 3 de mayo de 2017, con una frecuencia semanal. Este se desarrolló en ocho sesiones grupales, las cuales recorrieron los contenidos seleccionados a partir de las cuatro competencias a las cuales se destinó su diseño. Asistieron un total de 15 trabajadores. De ellos, 13 pertenecientes al Comité de la SST y dos ajenos a este. Sin embargo, asistieron con la regularidad exigida en el encuadre del programa 11 participantes (nueve activistas de la SST y dos trabajadores). Se seleccionó al comité de la SST como receptores del programa debido a su rol de asesores dentro del sistema de la GSST del centro, con la intención de multiplicar los aprendizajes adquiridos a través del programa.

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) y en tres momentos (durante el proceso de implementación, una vez finalizado y cuatro meses después). No obstante, en aras del resumen solo se mencionarán los resultados más relevantes.

Evaluación a corto plazo. Comparación de resultados de la Encuesta de autoevaluación en la preparación para el rol de gestor de la SST antes y después de implementado el programa: La encuesta se sometió a un análisis de fiabilidad, 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 y al cierre del programa, así como los

datos ofrecidos por la prueba Wilcoxon para la búsqueda de las diferencias significativas entre ambos momentos.

Figura 1. Medias de las competencias autoevaluadas al inicio y al final del programa y valores de la prueba Wilcoxon



Como se observa en la figura todas las competencias incrementaron su valor de media al final del programa, por lo que recibieron una modificación favorable a través del mismo. 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. El análisis estadístico a través de la prueba Wilcoxon arroja que no todas las competencias muestran diferencias estadísticamente significativas ($p < 0,05$), antes y después.

Se observa 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. Vale destacar que estas últimas fueron las competencias mejor autoevaluadas al inicio del programa, lo que puede haber influido en su desarrollo discreto.

A su vez, se manifestaron en los participantes indicadores cualitativos del progreso de las competencias a las que se destina el programa. Algunos de ellos son: Identificación y clasificación correcta de los factores de riesgo psicosociales que condicionan la aparición del estrés, la fatiga, el agotamiento emocional y la adicción al trabajo en el centro; Ampliación y definición clara de las funciones de activistas de SST (desde un enfoque tradicional de las mismas hacia uno psicosocial, participativo y proactivo); Diseño de mecanismos de integración del sistema de la SST con los sistemas de Medio Ambiente, Calidad, Desarrollo Humano y Control interno; Modificación de la percepción del trabajador desde un rol pasivo y enfocado en garantizarle el uso de MPI como medida de protección por excelencia hacia el empoderamiento del mismo

para que participe en la gestión de la SST y en la organización del trabajo e Inclusión de la prevención de riesgos (tradicionales y psicosociales) y la promoción de salud en la estrategia de gestión y en las funciones como activistas/gestores de SST, entre otros.

Si bien se mostraron indicadores cuantitativos y cualitativos de la influencia favorable del programa en el desarrollo de las competencias, la formación de las mismas no se garantiza solo con el programa, pues esta se debe integrar al sistema organizacional, actualizarse y sistematizarse de forma continua en el tiempo para obtener mejores resultados.

Evaluación a mediano plazo (4 meses después). Cambios implementados en la GSST de la organización a 4 meses de la implementación del programa: Como cambio más relevante destaca la modificación de la metodología para el levantamiento de riesgos de este año (2017). Se utiliza el cuestionario del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene del Trabajo (INSHT), el cual incluye un apartado relacionado con factores psicosociales de la organización del trabajo. Los *items* se ajustan a la realidad actual del centro, al incluir elementos de interés como: el ritmo de trabajo o presión de tiempos excesivos, el control de los trabajadores sobre su propio trabajo, la duración de la jornada laboral y/o organización de horarios y turnos inadecuados y el conflicto vida laboral - vida familiar/social. Otras acciones relevantes que se han desarrollado son: la inclusión de cursos de SST en el plan de entrenamiento específico de los trabajadores (involucrando los riesgos psicosociales) y la socialización por la intranet de las instructivas sobre SST que se han actualizado para que los trabajadores estén informados y opinen al respecto. Además, se ha manifestado un mayor interés, motivación y definición de rol de los activistas que participaron en el programa, con relación a los que no lo cursaron, así como una mayor preparación para desempeñar sus funciones.

Como decisiones que se adoptarán próximamente, se mencionan: la presentación y discusión a nivel de consejo de dirección general del levantamiento de riesgos de este año; mejorar la estructura del comité de la SST, garantizando la dedicación absoluta de un activista en las áreas más complejas; ofrecer un curso de actualización en la GSST para los activistas cada año, donde se incluyan los factores y riesgos psicosociales; ofrecer capacitación periódica a los trabajadores en la GSST y la inclusión de las no conformidades de SST y medio ambiente en el sistema de control interno, lo que garantizaría el análisis de las mismas a los diferentes niveles de dirección.

No obstante, se constata la permanencia de algunos obstáculos identificados durante la implementación del programa. Estos son: la sobrecarga de trabajo de los activistas en las funciones de su puesto, el conflicto de roles y la insuficiente sensibilización de los directivos con los temas de SST y su impacto en la calidad y eficiencia. Estos limitan la implementación de los cambios asociados a los aprendizajes del programa y el cambio a escala sistémica.

Es reconocido por los informantes claves y la autora la necesidad de realizar una nueva evaluación del impacto a largo plazo (como mínimo un año después). La naturaleza psicosocial de los cambios que se pretenden promover con el programa requiere de la implementación de decisiones estratégicas que solo después de un tiempo prudencial mostrará los resultados esperados.

IV. CONCLUSIONES

Se identificaron, ponderaron y validaron seis competencias organizacionales claves para la gestión eficaz de la SST en el centro: Compromiso y liderazgo de la alta dirección, Estrategia de GSST integrada a la estrategia empresarial, Dominio de la gestión de riesgos laborales de SST (tradicionales y psicosociales), Co-Responsabilidad en la GSST, Participación activa de los trabajadores en la organización del trabajo y Cul-

tura de prevención y promoción de la SST. Se determinaron indicadores de gestión eficaz asociados a las mismas. Se diseñó y validó la propuesta de un programa de formación de competencias claves para la gestión eficaz de la SST, denominado GeSSTar. Las valoraciones emitidas por los expertos nacionales e internacionales acerca del programa fueron favorables y alcanzaron el consenso necesario en la primera ronda. El programa GeSSTar potencia el proceso de formación de las 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. 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 en el centro cuatro meses después muestra la permanencia de resultados del mismo; a nivel de los participantes: la mejor preparación de los activistas para la GSST, la motivación con dichas funciones y la definición de rol; a nivel de la organización: se incorporan algunos cambios a favor de una GSST más integral y participativa, resaltando la implementación de una metodología que incluye la valoración de los factores psicosociales de organización del trabajo. No obstante, aún persisten obstáculos asociados a la cultura organizacional que limitan el impacto del programa y el cambio de enfoque en la GSST, los cuales requieren de mayor tiempo para su modificación.

REFERENCIAS

1. Alles M. Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias. Argentina: Granicas S.A; 2002.
2. Cuesta A. Modelo Integrado de gestión humana y del conocimiento: una tecnología de aplicación. Revista Venezolana de Gerencia. 2012; 17 (57):86-98.
3. Morales A. Capital Humano: hacia un sistema de gestión en la empresa cubana. La Habana: Política; 2009.
4. Soltura A. Tecnología de gestión estratégica del sistema de competencias de la organización. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. La Habana: Facultad de Ingeniería Industrial, IPSJAE; 2009.
5. Oficina Nacional de Normalización (ONN). NC 3000: Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Vocabulario. La Habana; (2007).
6. Organización Internacional del Trabajo (OIT). Informe sobre Seguridad y Salud en el Trabajo. Suiza: Oficina Internacional del Trabajo; 2015. Disponible en <http://www.ilo.org/global/topics/safety-and-health-at-work/lang--es/index.htm>.
7. Organización Internacional del Trabajo (OIT). Actividades normativas de la OIT en el ámbito de la seguridad y la salud en el trabajo: estudio detallado para la discusión con miras a la elaboración de un plan de acción sobre dichas actividades. Suiza: 91ª Conferencia Internacional del Trabajo; 2003.
8. Torrens O. Gestión de la seguridad y salud en el trabajo en la empresa cubana. La Habana: Tesis de maestría. IPSJAE; 2003.
9. Torrens O & Rodríguez I. (2007). La gestión de la seguridad y salud en el trabajo en la empresa. En: C. d. autores, Seguridad y Salud en el Trabajo. La Habana: Félix Varela; 2007. p. 4-23.
10. Hernández R, Fernández C, & Baptista, P. Metodología de la Investigación. México: Mc. Grau Hill Education; 2014.