

PROPUESTA DE MODELO DE GERENCIA ESTRATÉGICA PARA UN SERVICIO DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO TIPO MANCOMUNADO

Liliana R Rojas^{*}, Charles J Sanabria^{**}, Esperanza Pedraza^{**}
Ana L Quevedo^{****}, Lilisbeth Rojas^{*****}

Recibido: 19/01/2013 Aprobado: 01/11/2013

RESUMEN

Se plantea una propuesta de Modelo de Gerencia Estratégica para un Servicio de Seguridad y Salud en el Trabajo de Tipo Mancomunado, realizándose un estudio factible enmarcado en las fases de la Planificación Estratégica. La matriz FODA permitió proponer lineamientos organizativos generales. El modelo se financiará mediante la autogestión y el capital de los accionistas; con una estructura organizativa similar a la propuesta se formalizaran las actividades; la planificación financiera de los recursos garantizará la operatividad funcional en base a programas según riesgos ocupacionales específicos. El sistema de control y monitoreo de gestión estratégico fundamentado en un sistema de indicadores de gestión y de calidad permitirá la implantación del modelo inédito con criterios de eficacia, eficiencia y efectividad.

Palabras Clave: Modelo de Gestión, Gerencia Estratégica, Servicio de Salud y Seguridad en el Trabajo, Salud Ocupacional.

* Liliana R Rojas: PhD en Gerencia de las Organizaciones. Doctora en Ciencias Médicas. Magíster en Salud Ocupacional. Especialista en Administración del Sector Salud. Médico Cirujano.

** Charles J Sanabria: PhD en Gerencia de las Organizaciones. Doctor en Ciencias Médicas. Magíster en Orientación Sexual. Especialista en Ginecología y Obstetricia. Especialista en Administración del Sector Salud. Médico Cirujano.

*** Esperanza Pedraza: Magíster en Gerencia de Recursos Humanos. Licenciada en Contaduría. Licenciada en Administración.

**** Ana Luisa Quevedo: Doctora en Ciencias Gerenciales. Magíster en Gerencia de Recursos Humanos, Magíster en Salud Ocupacional, Especialista en Desarrollo Organizacional, Psicólogos Industrial.

***** Lilisbeth Rojas: Magíster en Derecho Procesal Civil. Abogado.

PROPOSAL OF MODEL OF STRATEGIC MANAGEMENT FOR A SERVICE OF SECURITY AND HEALTH IN THE WORK DE JOINT TIPO

ABSTRACT

There is a proposal of a model of strategic management for a service of type joint occupational health and safety, conducting a feasible study framed in phases of strategic planning. The SWOT matrix allowed propose organizational guidelines. The model will be financed through self-management and the capital of the shareholders; with an organizational structure similar to the proposal to formalize activities; the financial planning of resources will ensure the functional operability based on programmes according to specific occupational risks. The system of control and monitoring of management strategic based on a system of indicators for management and quality will allow the implementation of the new model with criteria of effectiveness, efficiency and effectiveness.

Keywords: Model Management, Strategic Management, Health Service and Safety, Occupational Health.

INTRODUCCIÓN

En Venezuela la Constitución Nacional establece que todos tienen el derecho a la Salud, por ello la Ley Orgánica de Prevención Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo y su Reglamento garantizan el cumplimiento de este derecho.

La administración de la salud y seguridad laboral en Venezuela ha estado regulada por el Instituto Nacional de Salud y Seguridad Laboral (INPSASEL), desde 1986. En mayo de 2002 el Instituto, recibe apoyo del Ejecutivo Nacional, para lo cual, se procede al nombramiento de un nuevo presidente del organismo, y se da inicio al proceso de reactivación de la salud ocupacional en Venezuela; acción de desarrollo institucional que permitirá el diseño y ejecución de la política nacional en materia de prevención, salud y seguridad laborales y la construcción de un sistema público de inspección y vigilancia de condiciones de trabajo y salud de los trabajadores y trabajadoras, con un criterio integral acorde con las exigencias del mundo laboral actual para el control y

prevención de accidentes y enfermedades ocupacionales enmarcado dentro del Sistema de Seguridad Social Venezolano que actualmente se diseña. (INPSASEL 2010)

La planificación es el instrumento fundamental de la Gerencia Estratégica, que consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles. (David 2003)

La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa. (Serna 2006)

Es importante resaltar la labor de Peter Drucker, en el campo de la

gerencia, ha sido uno de los principales pensadores sobre la práctica y el estudio de la gerencia, y es de los que más han realizado aportes para propiciar la gerencia moderna. Al respecto conviene citar de lo siguiente: “En mucho tiempo, no ha habido tantas nuevas técnicas gerenciales importantes como las que hoy existen: la reducción empresarial, la gestión de calidad total, el análisis del valor económico, la referenciación (benchmarking), la reestructuración (reengineering)”. (Peter drucker 2003)

Todo proceso de planeamiento debe permitir, en resumen, sentar las bases estratégicas para maximizar beneficios: incrementar ingresos, mantener o mejorar las márgenes, y reducir costos vía eficiencia y tecnología. (Montalbetti 2001) La gerencia estratégica es la función de un equipo debidamente estructurado para actuar con sentido de proyección hacia el futuro, donde el gerente cumple el papel específico del estratega de la organización. (Serna 2006)

Los proyectos estratégicos constituyen un número limitado de áreas estratégicas en las cuales la organización, unidad estratégica de negocios o departamento, debe poner especial atención y lograr un desempeño excepcional, con el fin de asegurar una competitividad en el mercado. Los proyectos estratégicos son aquellas áreas condición para que el negocio logre sus objetivos. (Serna 2006)

La dirección estratégica consiste en la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos. La formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas de la organización, la determinación de las amenazas y oportunidades de ésta, el establecimiento de la misión, la fijación de objetivos y el desarrollo de estrategias alternativas. (David 2003)

En las empresas el proceso de la gerencia estratégica se desarrolla en tres niveles: el nivel estratégico de la gerencia, que se relaciona con la identificación de la

misión de la empresa y con la selección de planes para lograr objetivos en cada una de las áreas de interés de la misma. Todo lo cual lleva al gerente a comprender, con mayor realidad, la imagen exacta de su papel, reconociendo la importancia de administrar los recursos técnicos, humanos y financieros de acuerdo a lineamientos estratégicos. (David 2003)

El nivel coordinativo, por su parte, se relaciona con los procesos de toma de decisiones que influyen las comunicaciones entre las unidades funcionales u otras áreas de la organización. Tienen más que ver sobre la aplicación de estrategias de corto y mediano alcance y sirve de enlace entre las concepciones estratégicas y las operaciones o tácticas. (David 2003)

El nivel operativo de la gerencia estratégica se relaciona con los procesos de producción, mercadeo de bienes y servicios, mantenimiento y apoyo funcional para el movimiento diario de las

actividades organizacionales. (David 2003)

La gerencia estratégica no significa tratar de predecir el ambiente, pues ello sería imposible en un medio como el nuestro. Se trata de realizar un análisis formal del entorno para definir escenarios, formular colegiadamente líneas de acción para cada uno, y tomar previsiones para una adecuada ejecución. La incertidumbre no constituye pretexto para no planificar estratégicamente, más bien la justifica.

Los elementos básicos de la gerencia estratégica son según (Serna 2006):

a) Los Estrategas: son individuos responsables del éxito o fracaso de una empresa. Ellos tienen diferentes títulos como ejecutivo, jefe, presidente, propietario, presidente de la junta, director ejecutivo, decano y empresario.

Debido a que los estrategas son seres humanos, ellos difieren en sus actitudes, valores, sentido de ética, deseo de asumir riesgos, preocupaciones de responsabilidad

social, preocupación por la rentabilidad, preocupación por el corto plazo contra preocupación por el largo plazo, y estilo gerencial. Tienen también diferencias en cuanto a sus actitudes con respecto a la ética de las empresas.

b) La formulación de la misión: es lo que distingue a una empresa de otras parecidas, identifica el alcance de las operaciones de una empresa en los aspectos del producto y del mercado. Una formulación de misión incorpora la filosofía de los estrategas de una organización. Revela el concepto de una organización, su principal producto o servicio y las necesidades principales del cliente que la firma se propone satisfacer. Resumiendo, una formulación de misión clara y significativa describe los valores y prioridades de una organización.

c) Las fortalezas internas: se refiere a actividades internas de una organización que se llevan a cabo especialmente bien. Las funciones de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo de un negocio deben

auditar o examinarse con el objeto de identificar y evaluar fortalezas internas de especial importancia. Las empresas exitosas siguen estrategias que las ayudan a beneficiarse de sus fortalezas internas, las empresas tanto sin ánimo de lucro como los comerciales, buscan al momento sacar provecho de sus fortalezas internas, estableciendo un enfoque de gerencia estratégica para la toma de decisiones.

d) Debilidades internas: es un término que se refiere a actividades de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo que limitan o inhiben el éxito general de una organización. Una firma debe tratar de seguir estrategias que efectivamente mejoren las áreas con debilidades internas.

e) Oportunidades externas: se refiere este término a las tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas, competitivas, así como a luchas que podrían de forma significativa beneficiar a una organización en el futuro. En todos

los frentes de nuestra sociedad ocurren ahora cambios masivos.

La revolución de los computadores, la biotecnología, los cambios en la población, los cambiantes valores y actitudes con respecto al trabajo, la tecnología espacial, así como la cada vez mayor competencia de las empresas extranjeras son algunos de los cambios más importantes. Dichos cambios crean un tipo diferente de consumidor y como consecuencia, servicios y estrategias. Además de las tendencias ambientales, las oportunidades externas inducen luchas que suceden una vez, tales como la aprobación de una ley, la decisión sobre un nuevo producto realizada por un competidor u algún adelanto tecnológico.

f) Las amenazas externas: es un término totalmente opuesto al anterior. Consisten ellas en tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como hechos que son potencialmente dañinos para la posición competitiva presente o futura de una organización.

g) Los objetivos: son los resultados que una organización aspira a lograr a través de su misión básica. Los vocablos objetivos y metas se usan de diferentes formas en la literatura gerencial. Algunos autores los usan como sinónimos, otros utilizan el término objetivos para señalar resultados a corto plazo, mientras que metas se usa para referirse a logros a largo plazo.

Los objetivos son de vital importancia en el éxito de las organizaciones ya que suministran, dirección, ayuda en evaluación, crean sinergia, revelan prioridades, coordinación y son esenciales para las actividades de control, motivación, orden, y planificación efectivas. Deben reunir las siguientes características: ser medibles, claros, coherentes y estimulantes. En un conglomerado diversificado, los objetivos deben fijarse tanto para la empresa en general como para cada división.

h) Las estrategias: son los medios por los cuales se lograrán los objetivos. Las diversas estrategias empresariales incluyen expansión

geográfica, diversificación, adquisición de competidores, obtención de control sobre proveedores o distribuidores, desarrollando productos, penetración en el mercado, posicionamiento, liquidación, asociaciones o una combinación de algunos de estas acciones.

i) Metas: definimos la palabra metas como puntos de referencia para las aspiraciones que las organizaciones deben lograr, con el objeto de alcanzar en el futuro objetivos a un plazo más largo. Ellas deben ser medibles, estimulantes, coherentes y prioritarias.

Deben ser fijadas a niveles empresariales, divisionales y funcionales en una organización grande. Las metas deben formularse en términos de logro de gerencia, mercadeo, finanzas, producción e investigación y desarrollo. Ellas son especialmente importantes con la ejecución de estrategias, mientras que los objetivos son especialmente importantes para su formulación. Las metas representan la base para la asignación de recursos.

j) Políticas: se puede definir como la forma por medio de la cual las metas fijadas van a lograrse, o las pautas establecidas para respaldar esfuerzos con el objeto de lograr las metas ya definidas.

Hay dos características distintivas de las políticas: 1) son guías para la toma de decisiones; 2) Se establecen para situaciones repetitivas o recurrentes en la vida de una estrategia. Las políticas con frecuencia se formulan en términos de actividades de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo. Las políticas se pueden fijar a nivel empresarial y aplicarse en toda la organización o se pueden fijar a nivel funcional y aplicarse solamente a ciertos departamentos o actividades operativas.

Las políticas así como las metas son especialmente importantes en el proceso de ejecución de estrategias, pues ellas dan las líneas generales sobre las expectativas de organización con respecto a sus empleados y permitan

coherencia y coordinación dentro de sus departamentos.

El modelo de la gerencia estratégica abarca toda la empresa; va más allá de las operaciones, problemas y crisis cotidianas centrándose en el crecimiento y desarrollo globales de la organización. La estrategia se preocupa por el bosque, no por los árboles. La toma de decisiones estratégicas efectivas es la responsabilidad principal del propietario de una empresa o del ejecutivo. Las decisiones estratégicas incluyen establecer los negocios a que se va a dedicar la empresa, los negocios que se deben abandonar, la forma de asignar recursos, si es necesario ampliar operaciones o diversificar, la entrada en otros mercados geográficos, y si es o no necesario formar una empresa conjunta o fusionarse con otra firma (Serna 2006).

El modelo global de dicho proceso de gerencia estratégica se puede resumir en doce pasos: establecer los objetivos, estrategias y la misión actual; realizar

investigación externa con el objeto de identificar amenazas y oportunidades ambientales; realizar investigación interna con el objeto de identificar fortalezas y debilidades de la empresa; fijar la misión de la empresa; llevar a cabo análisis de formulación de estrategias con el objeto de generar alternativas factibles; fijar objetivos; fijar estrategias; fijar metas; fijar políticas; asignar recursos; analizar bases internas y externas para estrategias actuales; medir los resultados y tomar las medidas correctivas del caso (Serna 2006).

El proceso de gerencia estratégica permite que una organización utilice efectivamente sus fortalezas con el objeto de aprovecharse de las oportunidades externas y reducir a un mínimo el impacto de las amenazas externas. Las actividades de formulación, de ejecución y evaluación de estrategias hacen posible que una organización desarrolle estrategias tanto ofensivas como defensivas. Nótese que el proceso de gerencia estratégica es a la vez dinámico y continuo. Un

cambio en cualquiera de los componentes esenciales del modelo puede requerir una variación en uno o todos los demás componentes en cualquier punto del proceso. Ejemplo: un cambio económico puede representar una oportunidad o una amenaza externa importante y requerir una variación en las estrategias y objetivos de la compañía. (David 2003)

De acuerdo a los reglamentos internacionales y nacionales, cualquier empresa con nómina de 100 trabajadores o más, debería contratar por lo menos un médico por 2 horas diarias, aumentando la carga horaria en relación directa con el número de personas contratadas. Sin embargo en Venezuela, la mayor parte de la mano de obra trabajadora, se encuentra ubicada en empresas con nóminas por lo general, menores de 50 empleados y en el sector informal Centro de Estudios Económicos y Legales (Coninceel 2003).

Gutiérrez I (2001) En Las Estrategias de Cooperación a Venezuela para el año 2001. En

salud ocupacional e higiene industrial el país evidencia una debilidad institucional, ya que la población trabajadora no cuenta con estructuras funcionales coordinadas y desarrolladas y faltan aún los instrumentos legales que les permitan su eficiencia y eviten la dispersión de responsabilidades.

Eijkermans (2003) señaló en el programa de salud ocupacional de la oficina central de la Organización Mundial de la Salud (OMS), que su marco básico es la estrategia global de salud ocupacional para todos, la cual fue aprobada por la asamblea mundial de la salud en 1996; y dentro de las áreas prioritarias se incluyen: fortalecimiento de los servicios de salud ocupacional y establecimiento de apropiados servicios de soporte para salud ocupacional entre otras.

Según (Alvarado y Col 2005) un Servicio de Seguridad y Salud en el Trabajo es un Organismo conformado por un equipo interdisciplinario de profesionales: Médico(a) Ocupacional, Enfermero(a), Higienista

Ocupacional, Técnico en Seguridad Industrial, Ergónomo(a), Psicólogo (a), Trabajador (a) Social, Terapeuta Ocupacional cuya finalidad es promover y mantener el mayor grado de bienestar físico, mental y social; asegurar la protección del (la) trabajador (a) contra los riesgos para su salud; y velar por la adecuación del trabajo al individuo.

Un Servicio de Seguridad y Salud en el Trabajo Propio (SP): Es una unidad específica cuyos integrantes dedicarán de forma exclusiva su actividad en la empresa en la cual se encuentran. Pueden ser:

- Servicio Propio Tipo 1 (SPT1): Conformado por Médico(a), Enfermero(a) y Técnicos en Seguridad Industrial.
- Servicio Propio Tipo 2 (SPT2): Conformado por todos los Especialistas de Salud y Seguridad Requeridos. (Alvarado y Col 2005)

Se entiende por Servicio de Seguridad y Salud en el Trabajo Mancomunado (SM) a una unidad encargada de prestar los servicios de seguridad y salud a las empresas

afiliadas que no cuentan con servicio de seguridad y salud en el trabajo propio y cuya infraestructura personal, equipos, materiales, costos están a cargo o dependen de estas empresa, sin fines de lucro. (Alvarado y Col 2005)

Los servicios de Seguridad y Salud en el Trabajo de tipo Mancomunados: Son servicios Inter-empresas, varias medianas y pequeñas que se reúnen para organizar un Servicio de Salud y Seguridad en el Trabajo o para contratar determinadas funciones, son administrados por organismos donde participan representantes de las empresas y de los trabajadores que constituyen la misma. Este modelo no tiene la ventaja de mantener el contacto directo con el puesto de trabajo.

Su movilidad y flexibilidad sin embargo permite acumular conocimientos sobre problemas de salud laboral en toda una rama de producción, que pueden ser útiles para la promoción de programas preventivos sectoriales orientados de acuerdo a los riesgos.

Según la Ley Orgánica de Prevención Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT 2007) Los servicios mancomunados se considerarán como servicios propios de los patronos o las patronas que los integren. En consecuencia, serán responsables solidariamente en materia de seguridad y salud en el trabajo. Estos servicios deberán contar con garantía suficiente que cubra su eventual responsabilidad. Cuando patronos, patronas, cooperativas y otras formas asociativas de carácter comunitarias de carácter productivo o de servicios constituyan los Servicios de Seguridad y Salud en el Trabajo mancomunados, deberán convenir por escrito la prestación de sus servicios.

La finalidad de estos servicios es propiciar la conservación, fomento y restitución de la salud de los trabajadores. Como tal debía no sólo participar en la realización de los exámenes clínicos rutinarios de los trabajadores, sino también en la realización de un estudio pormenorizado desde el punto de

vista de salud ocupacional que incluyera pautas en los ambientes de trabajo y comunitarios tales como evaluación y caracterización de condiciones de trabajo, características de los mismos y normas de seguridad que aplicaban todas las empresas cubiertas por él, no obstante este servicio requiere de una propuesta organizacional que le permita un funcionamiento de forma organizada y operativa.

(Alvarado y Col 2005) y el Reglamento de la Ley Orgánica de Prevención Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (Rlopcymat 2008), los Servicios de Seguridad y Salud en el Trabajo deben cumplir con los requisitos y criterios de estar ubicados en el centro de trabajo o en las proximidades de éste en caso de ser un servicio mancomunado.

Servicio de Salud y Seguridad en el Trabajo Propio:

Según (Alvarado y Col 2005), este servicio debe disponer de infraestructura, equipos, mobiliario, materiales, que cumplan con los requerimientos técnicos - científicos de seguridad y salud establecidos en

las leyes que rigen la materia; que presten un servicios con un personal interdisciplinario (Médico (a) Ocupacional, Higienista Ocupacional, Técnico (a) en Seguridad del Trabajo, Enfermero(a), Ergónomo(a), Psicólogo (a), Trabajador (a) social, Terapeuta Ocupacional), para la realización de las actividades a desarrollar en el centro de trabajo.

Servicio de Seguridad y Salud en el Trabajo Mancomunado

(Alvarado y Col 2005): Este servicio debe disponer de infraestructura, equipos, mobiliario, materiales, que cumplan con los requerimientos técnicos - científicos de seguridad y salud establecidos en las leyes que rigen la materia; que presten un servicios con un personal interdisciplinario (Médico (a) Ocupacional, Higienista Ocupacional, Técnico (a) en Seguridad del Trabajo, Enfermero(a), Ergónomo(a), Psicólogo (a), Trabajador (a) social, Terapeuta Ocupacional) y establecer una cobertura de co-responsabilidad entre las empresas afiliadas.

Constituir una garantía que cubra su eventual responsabilidad.

No mantener con las empresas concertadas vinculaciones comerciales, financieras o de cualquier otro tipo, distintas a las propias de su actuación como servicio de prevención, que puedan afectar a su independencia e influir en el resultado de sus actividades.

Estar acreditada por el Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laboral, de conformidad con el artículo 18 numeral 18 Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo.

En todos los Centros de Trabajo que formen parte de los servicios mancomunados, deben tener formalmente establecidos los principios generales de sus funciones, de su organización y de su funcionamiento.

Todos los servicios de seguridad y salud en el trabajo deben adoptar disposiciones adecuadas y apropiadas a los factores de riesgos específicos para la salud que prevalezcan en los centros de trabajo.

Las funciones de estos servicios deben ser esencialmente preventivas.

La información obtenida de la vigilancia epidemiológica debe estar a disposición del empleador o empleadora, de los y las trabajadoras, de los y las delegadas de prevención, del Comité de Seguridad y Salud Laboral y de los organismos fiscalizadores del Estado.

Tomando en cuenta que entre los años 1997 y 1999, se inició en Venezuela una reorganización de toda la seguridad social, que a la fecha no se ha terminado de definir, y se estudia la incorporación o adscripción del IVSS a corto plazo al nuevo Sistema de Seguridad Social Integral, cuya Ley Orgánica en el capítulo IV especifica lo concerniente al régimen de prevención y riesgo en el trabajo la puesta en marcha de este modelo organizacional estratégico para los Servicios de Seguridad y Salud en el Trabajo de tipo Mancomunados representa una solución adecuada, sobre todo para las empresas que utilizarán estos

servicios de acuerdo a lo establecido en la norma técnica de servicios de seguridad y salud en el trabajo (2005) y en la Ley Orgánica de Prevención Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (2007); también para los trabajadores del sector informal que así lo requieran.

(Eijkermans 2003), señaló en el programa de salud ocupacional de la oficina central de la Organización Mundial de la Salud (OMS), que desde la década de los setenta, en los países de América Latina se viene gestando un proceso de desmejora de sus condiciones políticas y socioeconómicas. Venezuela, no ha escapado a esta realidad, generada por la crisis a nivel mundial, cuyos efectos se han visto potenciados por la cuantía de la deuda externa, así como la coyuntura política actual, que ha originado transformaciones profundas a nivel de la economía nacional.

Sobre la base de lo anteriormente descrito, esta investigación se realizó con el propósito de elaborar una propuesta

de un modelo de gerencia estratégica para un servicio de seguridad salud en el trabajo de tipo mancomunado.

Aspectos Metodológicos de la Investigación:

Según Rodríguez y Pineda (2003), El tipo de investigación desarrollado es un estudio factible, basado en la planificación estratégica generando una propuesta en torno a una necesidad para producir cambios en las condiciones actuales, como es la carencia de modelos similares al propuesto, y que permite en consecuencia, plantear una respuesta alternativa concreta en función de esa necesidad.

A partir del modelo de Gerencia Estratégica, se concibió la organización del SST de tipo mancomunado.

Para diseñar el modelo de SST de tipo Mancomunado y ponerlo en práctica en función de las necesidades actuales de las empresas de la región desde el punto de vista de Salud Ocupacional,

se siguió una metodología, basada en los siguientes aspectos:

Se realizó la identificación del marco legal en el ámbito general, se analizó, la modalidad de asignación de recursos por parte de las Empresas beneficiarias de este servicio, se estableció que es responsabilidad de las diversas empresas, el cumplimiento de normas, y velar por el control, supervisión y evaluación de los servicios de Seguridad y Salud en el trabajo según lo dispuesto en la Ley Orgánica de Prevención Salud y Seguridad laboral y regulada por el Instituto Nacional de Previsión Salud y Seguridad Laboral (INPSASEL), en cuanto a Salud Ocupacional se refiere, se establece que en cuanto a la regulación de actividades, se hace necesaria la existencia de una formalización entre la estructura organizativa del modelo y las funciones que se van a desarrollar, en otras palabras, debe existir una estructura organizativa definida, similar a la propuesta, que formalice las actividades que va a desarrollar el SST de tipo Mancomunado, se

definieron los instrumentos de control y monitoreo de gestión o desempeño que servirán de indicadores para determinar la calidad del servicio prestado.

Administración de la Propuesta y sus Elementos Constituyentes

Se realizó una propuesta en lo concerniente a definición de la proveniencia de recursos para el presupuesto, recursos humanos, recursos materiales, mantenimiento de equipos entre otros y deberá contar con: Un presupuesto que garantice la operatividad funcional, un cuadro de recursos humanos para asegurar la capacidad funcional del modelo, dotación suficiente y adecuada para el proceso de producción del servicio, capacitación del Recurso Humano en función de las nuevas realidades en Salud Ocupacional.

Se realizó la revisión de documentos referidos a normativas, leyes nacionales y regionales, reglamentos, y jurisprudencia conocida en la materia. Se analizaron los presupuestos, convenios, posible salida al

autofinanciamiento. Se utilizó el apoyo en experiencias conocidas en los modelos de SST de tipo Mancomunados ya aplicados existentes.

El estudio se realizó enmarcado dentro de las fases de la Planificación Estratégica.

Análisis y Discusión de los Resultados:

El modelo propuesto:

Marco legal: el modelo se enmarca legalmente en el Artículo 83 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela establece que La salud es un derecho social fundamental, también en Artículo 84 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela donde se establece que para garantizar el derecho a la salud, el Estado creará, ejercerá la rectoría y gestionará un sistema público nacional de salud de carácter intersectorial, descentralizado y participativo, integrado al sistema de seguridad social, regido por los principios de gratuidad, universalidad, equidad, integración social y solidaridad; también en el Artículo 85 de la

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela que establece que el financiamiento del sistema público de salud es obligación del Estado, que integrará los recursos fiscales, las cotizaciones obligatorias de la seguridad social y cualquier otra fuente de financiamiento que determine la ley.

El Artículo 34 de la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo establece: Las empresas establecimientos y explotaciones industriales o agropecuarias, deberán un servicio médico propio o incorporarse a algún servicio médico común o interempresa. La exigencia de organización de Servicios Médicos de Empresa será regida por criterios fundados en el número de trabajadores ocupados y en una evaluación técnica de los riesgos en cada caso. El Ejecutivo Nacional al reglamentar la presente disposición, determinará las normas de aplicación de este artículo.

Los Servicios Médico Laborales, Servicios de Seguridad y Salud en el Trabajo, Servicios de

Salud en el Trabajo o Servicios Médicos Industriales; son las organizaciones médico laborales que tienen como finalidades propias, la conservación y mejora de la salud de los trabajadores dentro del ámbito de actividades contra los riesgos genéricos o específicos en el trabajo.

El SST de Tipo Mancomunado, funcionará bajo el perfil de los organizaciones actuales; como una organización tipo red para que pueda responder a los constantes cambios y se desarrollará en función de la flexibilidad, teniendo a su vez como elementos clave, la descentralización, la rotación, la visión compartida y el reemplazo de la estructura piramidal por redes de unidades intervinculadas que se irán reestructurando de acuerdo a las necesidades que permitirán ampliar los umbrales de la flexibilidad, lo cual coincide con lo planteado por Drucker (2003),.

Financiamiento del Servicio de Seguridad y Salud en el Trabajo de tipo mancomunado (SSTM):

El SSTM se financiará mediante la autogestión de los

recursos que perciba por los servicios prestados a las diferentes empresas y a los trabajadores informales que así los soliciten; también con los ingresos que perciba a través del capital aportado por los gerentes y propietarios del mismo.

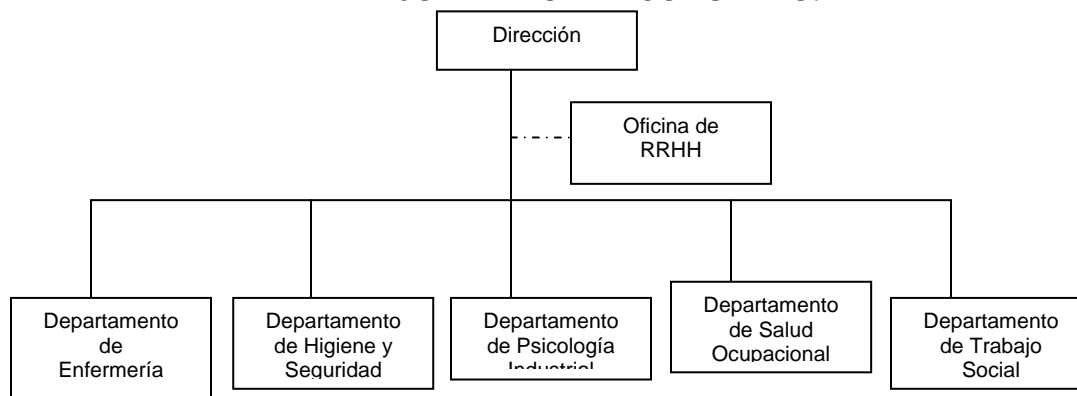
Definición de Políticas:

- Incentivos orientados a lograr el cumplimiento de las normas en materia de salud ocupacional y ambiental, en base a convenios y negociaciones entre el SSTM y los usuarios; lo suficientemente sólidos para garantizar las funciones de fomento, conservación y restitución de la salud de los trabajadores.
- Calidad de la atención en salud ocupacional y ambiental, en

base al establecimiento de controles y con prestigio institucional.

- Autonomía de Gestión de Servicios de Salud Ocupacional y Ambiental.
- Responsabilidad compartida por todo el equipo de salud ocupacional.
- Reforma y actualización como una tarea de todos los días para lograr el apoyo de todos los actores involucrados y reforzar los procesos de participación y compromiso.
- Formación de profesionales de pre y post grado en el área de salud ocupacional y ambiental.
- Investigación para resolver problemas prioritarios en salud ocupacional y ambiental y con pertinencia social.

GRÁFICO 1
ORGANIGRAMA FUNCIONAL DEL SERVICIO DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO DE TIPO MANCOMUNADO.



Fuente: Rojas 2010

Programas del Servicio de Seguridad y Salud en el Trabajo de tipo Mancomunado: las diversas actividades se realizarán integradas en los programas de riesgos físicos, químicos, biológicos, mecánicos, sobrecarga física, sobrecarga psicosocial y de riesgos disergonómicos.

Filosofía de Gestión del Servicio de Seguridad y Salud en el Trabajo de Tipo Mancomunado:

Misión: es un servicio de salud fundamentado en la, universalidad, integralidad, equidad, integración social y solidaridad, cuyo propósito es garantizar el derecho a la salud de los trabajadores, preservando la conservación de los recursos humanos en los sitios de trabajo, y las condiciones y medio ambiente laborales, mediante procesos de promoción, diagnóstico, prevención, control y vigilancia en salud y ambiente, ofertando servicios de salud con calidad, oportunos, permanentes, con eficiencia

personal, tomando en cuenta los recursos disponibles; y conforme a los factores de riesgo laborales, para coadyuvar con el cumplimiento de normas, políticas y procedimientos de las empresas y el país.

Visión: el Servicio de Seguridad y Salud en el Trabajo de tipo Mancomunado, es un servicio con competencias en salud laboral y autonomía en la toma de decisiones para asesoría a nivel empresarial, con responsabilidad social plena, basada en el fortalecimiento del trabajo de un equipo multidisciplinario para la promoción de la salud laboral en las empresas para que los trabajadores realicen su faena en un marco de salud que se incorpore y se refleje en su vida, la empresa y la comunidad, con el propósito de propiciar la productividad industrial y mejorar las condiciones de vida de los trabajadores, de su familias y de la comunidad.

Valores Institucionales:

Liderazgo: expresado en el sentido de generar un cambio

transformador a las acciones a ejecutar en salud laboral, para que el servicio sea más eficiente y efectivo.

Responsabilidad: asumida como el cumplimiento eficaz, eficiente, efectivo y entusiasta de las actividades de salud laboral, que corresponde ejecutar.

Solidaridad: apoyo integrado e interdepartamental de los entes empresariales a las acciones de salud ocupacional, emprendidas para el beneficio de los trabajadores, su familia y la comunidad.

Autonomía: considerada esta como la base que posibilita una toma de decisiones en salud ocupacional y ambiental, libertad para crear y ejecutar programas de salud ocupacional acordes con los factores de riesgo laborales, permitiendo poner en práctica una política de asesoría empresarial y de proyección de la salud ocupacional como un beneficio económico y social.

Principios del servicio de salud ocupacional: se regirá por los principios de Universalidad, Integralidad, Equidad e Integración Social.

Funciones básicas del Servicio de Seguridad y Salud en el Trabajo de tipo Mancomunado: el SSTM debe realizar funciones básicas, de orden preventivo, esencialmente encaminadas a mejorar la calidad de gestión en salud ocupacional y ambiental; de tipo: Médicas, Fisiológicas, Psicológicas, Técnicas, Sanitarias, Asesoras y Formativas.

Objetivos Organizacionales:

- Asesorar a los trabajadores o a sus representantes empresariales para prevenir, conservar y mejorar la salud de los trabajadores dentro del ambiente laboral.
- Contribuir en la protección contra riesgos generales o específicos del ambiente laboral, mediante el fomento para la implementación de programas básicos de vigilancia médico

ocupacional y de higiene y seguridad industrial.

- Contribuir a mantener en los trabajadores un alto grado de bienestar biopsicosocial, mediante la motivación a la gerencia empresarial en lo relacionado a la distribución del personal en atención a sus aptitudes y condiciones psicológicas para las diferentes tareas y puestos de trabajo.

- Responder a las necesidades prioritarias en saneamiento ambiental de las empresas.

- Incrementar el rendimiento empresarial individual y colectivo y por ende su productividad.

- Incrementar las relaciones multi e interdisciplinarias con instituciones nacionales y extranjeras, relacionadas con la salud ocupacional y ambiental y conservar las existentes.

- Actuar como centro de referencia en salud ocupacional y ambiental.

- Realizar investigación en las áreas prioritarias y con impacto

social, en salud ocupacional e higiene industrial.

- Incrementar la aplicación de leyes, reglamentos y normas vigentes en salud ocupacional y ambiental, por parte de las diversas empresas.

Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del servicio de Seguridad y Salud en el Trabajo de tipo Mancomunado:

En concordancia con lo planteado por Chacón y col (2001), tomando como fuente de información los archivos de varios SSSTM de la localidad, se realizó mediante la técnica de lluvia de ideas por los autores, expertos en el área de salud ocupacional, el análisis FODA para el SSSTM propuesto y así realizar el Diagnóstico situacional y proponiendo una serie de lineamientos organizativos generales que deberían ser tomados en cuenta para la implementación del modelo.

Tabla 1
ANÁLISIS FODA.
SERVICIO DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO
DE TIPO MANCOMUNADO
MARACAIBO 2012

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recursos Humanos Calificados - Inserción a las líneas de Investigación del Instituto Nacional de Previsión Salud y Seguridad Laboral. - Equipo de Trabajo Multidisciplinario - Infraestructura Propia - Excelencia y Proactividad en los Trabajadores - Buena disposición al cambio - Ubicación Geográfica Estratégica 	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Poca competencia en el mercado - Gran cantidad potencial de trabajadores con disponibilidad a recibir el servicio. - Buena disposición de entes empresariales para financiar la prestación del servicio prestado. - Optimas relaciones Intra e Inter-empresariales. - Alta demanda del Servicio.
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recurso Humano insuficiente - Múltiples funciones por parte del personal. - Desconocimiento de los posibles Competidores Potenciales. - Inexistencia de estrategias de mercadeo de los servicios. 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fluctuaciones monetarias - Desempleo. - Escases de insumos y suministros.

Fuente: Rojas y col, 2012.

Formulación de Alternativas

Estratégicas:

Metas Estratégicas del Servicio de Seguridad y Salud en el Trabajo de tipo Mancomunado:

1. Excelente atención médica integral del más alto nivel de calidad en prevención, diagnóstico y tratamiento de las patologías laborales de mayor incidencia en la región y el país.

2. Fomentar el logro de la más alta calidad de vida de los trabajadores en su medio ambiente de trabajo.

3. Lograr niveles óptimos en la relación costo- beneficio entre la atención médica integral y la empresa.

Orientación Estratégica:

Ofrecer un servicio de atención médica integral, de óptima calidad a los trabajadores.

Estrategias asociadas:

Selección del personal con el perfil ideal:

- Debe ser altamente ético
- Tener visión de futuro
- Ser proactivo
- Ser creativo
- Dominar el inglés
- Tener acceso a información tecnológica actualizada.
- Ser excelente comunicador

Orientación Estratégica:

1. Promoción y preservación de la salud de los trabajadores.

Estrategias Asociadas:

- Examen Médico Pre-empleo, para la determinación del estado de salud y capacidad funcional de los trabajadores, mediante la realización de la historia clínica ocupacional y de exámenes procedimientos complementarios del diagnóstico.
- Examen médico pre y post vacacional.
- Exámenes periódicos para vigilar el estado de interacción entre el trabajador y la exposición a factores de riesgo.

- Examen médico después de enfermedades.

- Exámenes periódicos a grupos especiales, que nos permiten identificar trabajadores susceptibles, evaluar medidas preventivas y establecer estándares de higiene en el lugar de trabajo.

- Examen de post- empleo para trabajadores que abandonan las empresas.

- Vigilancia para el diagnóstico precoz de enfermedades no ocupacionales.

- Vigilancia del ambiente de trabajo a través de inspecciones de rutina, mediciones y exámenes especiales a las condiciones sanitarias, alimentarias y bienestar en el lugar de trabajo.

- Supervisión de adolescentes, ancianos, mujeres embarazadas y trabajadores parcialmente inválidos.

- Educación para la salud y asesoría a las empresas y empleados incluyendo capacitación y adiestramiento en salud y seguridad en el trabajo.

- Atención al tratamiento, capacitación de primeros auxilios y de seguridad en el trabajo.

- Contribuir con la prevención y control de la contaminación ambiental.

- Prevención general:

- Prevención Primaria:

- Identificación y control de enfermedades relacionadas con el trabajo.

- Ayuda a la población trabajadora a la modificación de sus hábitos personales, como: cigarrillo, dieta, ejercicio, alcohol y drogas.

- Control de Infecciones a través de inmunizaciones.

- Exámenes masivos para detectar enfermedades no ocupacionales, por ejemplo; Cáncer de próstata o de mama.

- Prevención Secundaria: vigilancia sanitaria en enfermedades incipientes para detener su desarrollo posterior.

- Prevención Terciaria: acciones para minimizar la invalidez y restaurar la función.

- Servicio de Asesoría en salud ocupacional y ambiental.

- Investigación epidemiológica para la determinación de la asociación causa- efecto de problemas de salud de los trabajadores.

- Diversas estrategias procedimentales que surjan para dar respuesta a los requerimientos en salud y seguridad laboral.

Sistema de Seguimiento y Evaluación:

Instrumentos de Control y Monitoreo de Gestión o Desempeño:

En concordancia con lo planteado por corchuelo (2001); Chacón et al (2001) y Arbey (2004); se propone un sistema de control y monitoreo de gestión de tipo estratégico es decir a través del cual los directivos de la organización pretenden influir sobre otras personas y factores de la organización, o incluso externos a ella, para conseguir los objetivos previstos; es un proceso fundamentalmente orientado a la ejecución y se basa en la

información directa aportada por un sistema de indicadores de gestión:

- Porcentaje de cumplimiento de exámenes médicos programados y realizados.

- Porcentaje de cumplimiento de inspecciones de higiene y seguridad industrial programados y realizados.

- Porcentaje de cumplimiento de exámenes complementarios en salud ocupacional y ambiental programados y realizados.

- Porcentaje de Absentismo Laboral de las empresas.

- Número de visitas al sitio de trabajo correlacionándolo con la disminución de accidentes.

- Monitoreo Ambiental (Límites Permisibles).

- Porcentaje de Accidentes y Enfermedades en las empresas.

- Relación Beneficio / Costo: Ingresos Totales/ Costo de la inversión. Si el resultado es > 1 se considera rentable, si es $=1$ hay equilibrio y si es < 1 no es rentable la operación.

- Utilidad del Servicio prestado: Ingresos- Egresos.

- Determinar el cumplimiento global de los objetivos trazados.

- Evaluar el modelo de manera específica una vez que se haya institucionalizado la propuesta; para lo cual recomienda la realización de reportes semanales y mensuales de actividades, reporte de eventualidades y un seguimiento global de estrategias asociadas.

Administración del Programa y sus Elementos Constituyentes:

Estructura Organizativa del Servicio Seguridad en el Trabajo de tipo Mancomunado:

Según el RELOPCYMAT (2008): En su Artículo 20: Se definen a los Servicios de Seguridad y Salud en el Trabajo como la estructura organizacional de los patronos, patronas, cooperativas y otras formas asociativas comunitarias de carácter productivo o de servicios, que tiene como objetivos la promoción, prevención y vigilancia en materia de seguridad, salud, condiciones y medio ambiente de trabajo, para proteger los derechos

humanos a la vida, a la salud e integridad personal de los trabajadores y las trabajadoras.

El registro, acreditación, organización, funcionamiento y supervisión de los Servicios de Seguridad y Salud en el Trabajo se rige por lo establecido en la Ley, los reglamentos y las normas técnicas que se dicten al efecto.

En base a la problemática actual en Salud Ocupacional plasmada en el planteamiento del problema, surge la necesidad de implementar una serie de lineamientos que guíen el funcionamiento del Servicio de Seguridad y Salud en el Trabajo de tipo Mancomunado, bajo un modelo organizacional basado en la gerencia estratégica, que integre la filosofía de gestión a las acciones que emprenderá, para realizar una misión efectiva en salud ocupacional y ambiental esto coincide con lo planteado por David,(2003), Serna, (2006).

El servicio se ofertará en las diversas industrias y a los trabajadores del sector informal que

así lo requieran, teniendo como sede un área específica ubicada geográficamente en las cercanías de las empresas en las que se vaya a prestar el servicio, diseñada para este propósito; su gobernabilidad estará representada por el equipo multi e interdisciplinario de Salud Ocupacional del SSTM. El director médico, debe estar ubicado a nivel gerencial dentro de la estructura organizativa del Servicio.

Según Alvarado (2005) Los servicios de seguridad y salud en el trabajo deben disponer de una estructura organizacional, debidamente dotada de recursos tanto humanos como materiales, para cumplir sus funciones, ajustadas al marco legal tanto nacional como internacional. Con relación a la organización, se deben contemplar los siguientes elementos: Elementos Estructurales (Recurso Humano). Elementos funcionales.

Los elementos estructurales deben incluir también, además del recurso humano que cumpla las funciones señaladas en la Norma Técnica deben estar conformados

por: - Higienista Ocupacional, - Médico Ocupacional o del Trabajo, - Enfermera(o), Psicólogo, Trabajador Social y un Especialista en Seguridad Industrial); otros recursos como instalaciones, equipos y tecnología adecuada.

El SSTM dispondrá de la siguiente infraestructura básica: (Área aprox. 150 mts²): Sala de espera, Recepción de Trabajadores, 02 Consultorios con área para equipos y examen físico, Laboratorio de Higiene Industrial (Básico), Laboratorio de Ergometría (con vestier), Área de Evaluación espirométrica, Consultorio de Examen Visual Laboral, Salón de reuniones, Área de Electrocardiografía, Sala de Informática y Archivo, Oficina Administrativa, 02 Área de atención de emergencias, 01 Sala de Enfermería, 01 Sala Sanitaria.

El Servicio de Seguridad y salud en el Trabajo de tipo Mancomunado, se financiará mediante la autogestión de los recursos que perciba por los servicios prestados a las diferentes

empresas y a los trabajadores informales que así los soliciten; también con los ingresos que perciba a través del capital aportado por los Gerentes y propietarios del mismo.

CONCLUSIÓN

El Servicio de Seguridad y salud en el Trabajo de tipo Mancomunado, se financiará mediante la autogestión de los recursos que perciba por los servicios prestados a las diferentes empresas y a los trabajadores informales que así los soliciten; también con los ingresos que perciba a través del capital aportado por los Gerentes y propietarios del mismo.

Debe existir una estructura organizativa, similar a la propuesta, para formalizar las actividades que va a desarrollar el Servicio de Seguridad y Salud en el Trabajo de tipo Mancomunado.

Las políticas formuladas orientan hacia la garantización del fomento, conservación y restitución de la salud de los trabajadores,

hacia la calidad de la atención, la autonomía de gestión y la responsabilidad compartida por todo el equipo de salud ocupacional.

La planificación financiera de los recursos humanos, materiales y mantenimiento de equipos e infraestructura, garantizará la operatividad funcional del modelo propuesto.

Este estudio factible basado en la planificación estratégica, permitió generar una propuesta en torno a una necesidad, planteándose una respuesta alternativa concreta, que funcionará en base a programas según riesgos ocupacionales específicos.

El sistema de control y monitoreo de gestión estratégico fundamentado en un sistema de indicadores de gestión y de calidad basados en porcentajes de metas establecidas y cumplidas y en el efecto de los servicios prestados; permitirá la implantación del modelo inédito, con criterios de eficiencia, eficacia y efectividad.

BIBLIOGRAFÍA

Alvarado L. et al, (2005). Norma_Tecnica_de_Servicios_de_Seguridad_y_Salud (Norma Técnica en línea). Disponible: www.arpbolivar.com/.../Norma_Tecnica_de_Servicios_de_Seguridad_y_Salud.pdf [Consulta 01/04/2013]

Arbey S. Modelo de Atención para el Control de Riesgo. Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal. Sistema de Información Científica Redalyc. Colombia Médica. 2002;33(001):29-32. [Revista en Línea]. Disponible: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=28333106>. [Consulta 07/12/2009].

Asamblea Nacional 2001. Ley Orgánica del Sistema de Seguridad Social Integral. Publicada en Gaceta Oficial N° 5-568. Extraordinario 31/12/2001.

Asamblea Nacional 2005. Ley Orgánica de Prevención

Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo. Gaceta Oficial N° 385.236. 26/01/2005

Corchuelo J. El diseño de un Plan Estratégico en Sistemas de Información en el Servicio de Odontología del Centro de Salud de Siloé-Cali. Colombia Médica. 2001; 32(003):121-125. [Revista en línea]. Disponible:
<http://www.colombiamedica.univalle.edu.co/Vol32No3/plan.htm>
[Consulta 07/12/2009].

Centro de Estudios Económicos y Legales, Coninceel. Nota Técnica: Empleo Industrial. Caracas, Septiembre, 2003. [Documento en línea] Disponible:
<http://www.conindustria.org/conind.htm>. [Consulta 07/12/2009]

Colegio de Técnicos Paramédicos de Chile-Ag. Propuesta de Salud para Chile, 2000. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.colegiodetécnicos-paramedicosdechile->

[ag.cl/REFORMAGREMIOSv0101.htm](http://www.conindustria.org/conind.htm). [Consulta 07/12/2009].

Consejo de Ministros. Reglamento de la Ley Orgánica de Prevención Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo. Gaceta Oficial N° 38596. 03/01/2007.

Chacón V, Trejos M. Análisis de las Características Organizativas Requeridas por el hospital San Vicente de Paúl. Rev. Col. De MQC de Costa Rica. 2001; 28(2):1-5.

David F.: Administración Estratégica. 9ª edición, Colombia: Fondo Editorial Legis, 2003. 336p.

Drucker P (2003). Los Desafíos de la Gerencia para el Siglo XXI. Editorial Norma 252p.

Ejkermans, Gerry. Red Mundial de Salud Ocupacional. No 5. Ginebra- Suiza. 2003 en Organización Mundial de la Salud, Ginebra. El Programa de Salud Ocupacional de la Oficina Central de la Organización Mundial de la Salud.

Garay, J. La Nueva Constitución. Segunda Versión: Gaceta Oficial 5.453. Caracas 24/04/2001. 171p.

Gutiérrez, I. Organización Panamericana de la Salud. Organización Mundial de la Salud. Representación para Venezuela, Aruba y Antillas Holandesas. Estrategias de Cooperación a Venezuela, 2001. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.paho.org/spanish/d/csu/CCS-Venezuela> [Consulta 01/04/2013].

Instituto Nacional de Previsión Salud y Seguridad Laboral. Portal en Línea. Disponible: <http://www.inpsasel.gov.ve/> [Consulta 05/01/2010].

Instituto Nacional de Previsión Salud y Seguridad Laboral. Norma Técnica de programas de Seguridad y Salud en el Trabajo. Caracas 2008. Disponible:

http://www.inpsasel.gov.ve/moo_documento/NOR_TEC_PRO_SEG_SAL_TRA.pdf [Consulta: 05/01/2010].

Montalbetti P. (2001) ¿Por qué Desarrollar un Plan Estratégico?. Portal de Gerencia y Marketing de Servicios de Salud. Copyright 2002. Disponible en: <http://www.gerenciasalud.com/art127.htm>

Rodríguez Y., Pineda M. (2003) La Experiencia de Investigar. Fondo Editorial Predios. Caracas.

Sánchez I, Bonne T, Pérez C, Botín M. Evaluación de la Calidad de la Atención Médica Integral a Trabajadores del Municipio Santiago de Cuba. Revista Cubana de Salud Pública 2002; 28 (1): 38- 45.

Serna H. (2006). Gerencia Estratégica. Bogotá Colombia. Editorial Panamericana. Novena Edición.