



**MODELO ESTRATÉGICO INTEGRAL PARA EL PROCESO DE SALUD  
OCUPACIONAL CON ÉNFASIS EN GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

**MARCO SERGIO RODRIGUEZ OROS. Cód.: 1121867375**  
**TATIANA ALVAREZ ROMERO. Cód.: 1121863522**  
**YEINY SHIRLEY MARULANDA. Cód.: 1121147812**  
**YEIMY YASBLEYDY MOLINA LEAL. Cód.: 1121848741**  
**YESICA LISETH POLO ARAUJO. Cód.: 1121864309**  
**GRUPO: 101007\_61**

**MARIO HUMBERTO AGUILAR**

**Tutor**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA (UNAD)**

**ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**VILLAVICENCIO-META**

**Diciembre de 2017**



## TABLA DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>3</b>
<b>1. CAPÍTULO 1: EL PROBLEMA.....</b>	<b>4</b>
1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	4
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
<b>2. CAPÍTULO 2: REVISIÓN DE LITERATURA.....</b>	<b>8</b>
2.1. MARCO TEÓRICO.....	8
<b>3. CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA GENERAL.....</b>	<b>12</b>
3.1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	12
3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	13
3.3. FUENTES DE INFORMACIÓN.....	14
3.4. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	14
<b>4. CAPÍTULO 4: RESULTADOS.....</b>	<b>17</b>
4.1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	17
4.2. ANÁLISIS DE DATOS.....	21
<b>5. CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES.....</b>	<b>23</b>
5.1. RESUMEN DE HALLAZGOS.....	23
5.2. RECOMENDACIONES.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
5.3. PROPUESTA.....	26

## INTRODUCCIÓN

Este trabajo es realizado con el fin de presentar una opción de MODELO ESTRATÉGICO INTEGRAL PARA EL PROCESO DE SALUD OCUPACIONAL CON ÉNFASIS EN GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, aplicado a la Alcaldía de Puerto Lleras brindando alternativas al plan de SISO que tiene actualmente, fundamentadas en los conocimientos adquiridos en el diplomado de gerencia del talento humano elegido como opción de grado.

Este documento presentara un plan de mejoramiento enfocado a garantizar el bienestar de los trabajadores de la alcaldía y así dar cumplimiento a los objetivos estratégicos de la misma, brindando una mejora al plan actual de salud ocupacional que esta maneja, basándome en fuentes primarias de investigación, por medio de encuestas pude saber cuál es el estado actual de los sistemas que componen la alcaldía identificando una opción real de mejora en el área de salud y seguridad en el trabajo y por medio de fuentes secundarias de investigación, brindar un plan de mejoramiento respaldado por conocimientos técnicos en el área.

## 1. CAPÍTULO 1: EL PROBLEMA

En este capítulo se describe detalladamente cuales son los objetivos que pretende cumplir este modelo estratégico integral para el proceso de salud ocupacional con énfasis en gestión del conocimiento y como se pretende implementar de forma adecuada en la Alcaldía de Puerto Lleras, evitando generar costos elevados para que sea más fácil su ejecución dentro de la entidad.

### 1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

El programa de salud ocupacional, ahora conocido como sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo (SG-SST), definido según el decreto 1072 de 2.015 “como una disciplina de prevención de lesiones y enfermedades que se causen por el desempeño de las funciones laborales; también señala que son las acciones de protección y promoción de la salud laboral”, es de aplicación obligatoria en toda empresa pública o privada, con el fin de garantizar medidas de protección, prevención y promoción asociadas a la salud laboral de los trabajadores. Siendo la Alcaldía de Puerto Lleras una empresa pública cuya misión se enfoca en construir el progreso para el mejoramiento de la calidad de vida de los puertollereños, no puede dejar de lado la salud de sus colaboradores y la importancia en apoyar programas que garanticen la prevención de enfermedades y la promoción de la salud; aunque en la actualidad cuenta con un SG-SST, algunas partes del mismo se encuentran obsoletas en mira a la correcta aplicación del decreto 1072 de 2.015 y es susceptible a mejoras pudiendo integrarse a este un plan de mejoramiento apoyado en la gestión del conocimiento la cual brinda una integración de la información y el talento humano no solo del disponible en la actualidad, sino el estado deseado al que se pretende llegar, permitiendo generar en los trabajadores participación, compromiso, motivación y corresponsabilización con el SG-SST y usando las tecnologías de información necesarias que permitan facilitar el proceso. (Rodríguez, 1999)

### 1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Mediante la elaboración de este *Modelo estratégico integral para el proceso de salud ocupacional con énfasis en gestión del conocimiento*, se pretende responder a las necesidades que se identificaron en la Alcaldía de Puerto Lleras hacia la generación de un programa de mejoramiento que permita fortalecer la seguridad y salud en el trabajo.

Enfocándose no solo en el estricto cumplimiento de los requisitos de carácter obligatorio dictados por el decreto 1072 de 2.015 sino brindando una perspectiva integral que permita a los trabajadores apropiarse del SG-SST, facilitando la aplicación del mismo en sus lugares de trabajo y desarrollando el autocuidado dentro de la alcaldía como principal motor del programa. Valiéndose de la información tacita y explícita que la alcaldía posee, identificando la información faltante y apoyándose en el talento humano para mejorar el sistema de gestión.

Respondiendo entonces a ¿Cuáles son las acciones de mejora que la alcaldía de Puerto Lleras necesita implementar para tener un modelo de gestión integral de seguridad y salud en el trabajo enfatizado en la gestión del conocimiento que garantice la apropiación y aplicación del mismo por parte de todos los trabajadores de la entidad?.

De este cuestionamiento central surgen entonces algunos temas claves a tratar, incluyendo la identificación del estado del sistema de gestión de conocimiento actual en la alcaldía y del objetivo a alcanzar por medio de este sistema que pretende mejorar el contenido actual de información de la organización e integrarlo al uso de herramientas tecnológicas y de información que faciliten su disposición, garantizando así que todo el talento humano de la empresa posee el nivel de conocimiento requerido, en este caso particular acerca de SST, para desempeñar sus funciones y que con esto se genera un aumento en las metas esperadas dentro del SG-SST.

### 1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### GENERAL

Elaborar un Modelo estratégico integral para el proceso de salud ocupacional con énfasis en gestión del conocimiento

#### ESPECIFICOS

- Dar estricto cumplimiento al decreto 1072 de 2.015 en la Alcaldía de Puerto Lleras
- Aplicar el plan de mejoramiento en gestión del conocimiento generado para la Alcaldía de Puerto Lleras, enfocándolo al SG-SST.
- Generar un plan de mejoramiento que fortalecerá el área de SST en la Alcaldía y garantizará el cumplimiento de las obligaciones de cada uno de los actores involucrados en el sistema.

### 1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Se hace necesario mejorar el SG-SST en la Alcaldía de Puerto Lleras no solo para que este cumpla todos los requisitos mínimos legales y normativos vigentes, sino para crear un mayor grado de corresponsabilidad entre los trabajadores y la seguridad y salud en el trabajo, como parte del plan de mejoramiento de gestión del conocimiento propuesto para la alcaldía se planteaba identificar el contenido a mejorar, dentro de esta identificación se evidencio que el plan de SG-SST se encontraba desactualizado y requería su alineamiento no solo con el decreto 1072 sino con

la misión y los objetivos de la alcaldía que pretenden garantizar la salud de todos los habitantes del municipio, incluidos obviamente los trabajadores de la misma.

Estas medidas de mejoramiento permitirán garantizar un aumento de las métricas referentes al cuidado de salud de los trabajadores, como la disminución de los accidentes de trabajo y las enfermedades laborales, así como, los índices de morbilidad en la empresa, que se han observado por fuera de lo esperado y no se les ha realizado un seguimiento adecuado que permitan prevenir las causas que lo están aumentando.

Con esto se aumentara la productividad general de la Alcaldía y por lo tanto se dará un mejor cumplimiento a los objetivos estratégicos ya que unos trabajadores que gocen de buena salud y condiciones laborales prestaran un mejor servicio a la comunidad del municipio.

Se busca mediante la gestión del conocimiento adecuado en la organización garantizar entonces el cumplimiento del decreto y ser en un futuro no muy lejano ejemplo para las empresas de Puerto Lleras como ejecutoras de un modelo de gestión integral que garantice la salud y seguridad en el trabajo.

## 2. CAPÍTULO 2: REVISIÓN DE LITERATURA

### 2.1. MARCO TEÓRICO

En el año 2.015 el presidente de la Republica de Colombia, emitió el decreto único reglamentario del sector trabajo que regula las competencias del ministerio del trabajo, las relaciones laborales individuales y las relaciones derivadas de vínculos laborales entre personas naturales y jurídicas, en los que se contemplan la jornada de trabajo suplementario, las vacaciones, los riesgos laborales, juntas de calificación de invalidez. (Decreto 1072, 2015).

Con este se pretende recopilar y unificar todas las normas laborales asegurando la eficacia económica y social del sistema legal al simplificar el sistema nacional regulatorio. En primera medida identifica la estructura publica administrativa relacionada con el ámbito laboral, siendo liderada por el ministerio del trabajo, recopilando luego toda la normatividad que lo reglamenta, identificando renovaciones automáticas, procedimiento de terminación unilateral, terminación por incapacidad, pensión y cierre de empresa; trabajo suplementario, jornada general, vacaciones, su acumulación, las actividades recreativas, culturales o de capacitación dentro de la jornada y además las normas sobre la inspección, vigilancia y control que pueden realizar las entidades públicas competentes; subsidio familiar, la afiliación de los trabajadores a la caja de compensación familiar, los trabajadores en servicio temporal, el contrato de aprendizaje, y las formas asociativas de economía solidaria, etc.

En cuanto al SG-SST, el decreto especifica temas como: sistemas de riesgos laborales, cotizaciones, reembolsos, su sistema de compensación, intermediarios de seguros, pago de aportes para empleados, contratistas y estudiantes, los riesgos en empresas de servicios temporales, el sistema general de la seguridad y salud en el trabajo, las multas por infracción a las normas de seguridad y salud en el trabajo y el fondo de riesgos laborales y lo relacionado con las juntas de calificación de invalidez. (Activo legal, 2015)



Es de correspondencia mutua tanto del trabajador como de la empresa, el implementarlo, ya que aunque la empresa sea quien lidere el sistema, defina la política, asigne responsabilidades, destine recursos, identifique, evalúe y valore peligros, prevenga accidentes y enfermedades laborales, promueva la participación y garantice la capacitación; los trabajadores deben actuar conforme a este, cumpliendo con su aplicación, aprovechando los medios de seguridad y salud que el empleador brinde, procurando el cuidado integral de su salud. El sistema debe tener una política clara que evidencie el compromiso de la alta dirección con la SST, definiendo su alcance y el compromiso de toda la organización con el cumplimiento del SG-SST, conteniendo la identificación, evaluación y valoración de los riesgos y los controles necesarios, propuestas de acciones de mejora continua y la obligatoriedad en el cumplimiento por parte de todos los integrantes. (Actualicese.com, 2015)

Por su parte la gestión del conocimiento, nos brinda herramientas para el manejo correcto de la información que posee la organización, asociándolo a las tecnologías de información y comunicaciones actuales que facilitan la vida del ser humano en todos los aspectos.

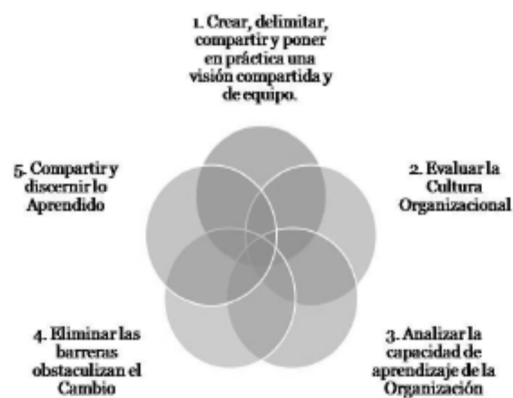
La organización define las necesidades de conocimiento según el MECI (Manual Técnico del modelo estándar de control interno para el estado colombiano) que actualmente se encuentra en su versión 2014, allí se evidencia un componente de talento humano que dice lo siguiente:

*“Este componente tiene como propósito establecer los elementos que le permiten a la entidad crear una conciencia de control y un adecuado control a los lineamientos y actividades tendientes al desarrollo del talento humano, influyendo de manera profunda en su planificación, gestión de operaciones y en los procesos de mejoramiento institucional, con base en el marco legal que le es aplicable a la entidad.”*

Formando parte también de este el obligatorio cumplimiento del decreto 1072 de 2.015 y la implementación de un SG-SST orientado a garantizar la salud de todos los habitante del municipio. (Alcaldía de Puerto Lleras, 2017)

Según Nonaka y Takeuchi (1995), el conocimiento organizacional es “la capacidad de una empresa de crear un nuevo conocimiento, diseminarlo a través de toda la organización e incorporarlo en sus productos, servicios y sistemas” (p.3). Por lo que proponen Compartir el Conocimiento Tácito mediante trabajo en equipo permitiendo la observación directa, la descripción oral, la imitación, la experimentación y la comparación; lo que exteriorizara el conocimiento creando conceptos de fácil entendimiento; evaluando estos según su valor y su viabilidad; Representándolos de forma tangible del concepto y garantizando el proceso de compartir el conocimiento al interior y al exterior de la organización, generando una buena transferencia.

Una de las bases para que una empresa logre el éxito en la actualidad, es aprovechar la opción de enfocarse en ver al conocimiento como un activo capaz de interpretar las nuevas tecnologías de la información y comunicación asociadas a las dimensiones culturales y sociales. Reconociendo que pretender avanzar en estas tecnologías requiere una constante capacitación del recurso humano que le permitan comprender y adaptarse a esos avances adquiriendo los temas relacionados como marco conceptual de referencia. Pretendiendo no solo insertar nuevo conocimiento al personal existente, sino también, aprovechar los talentos, capacidades y conocimiento que este posee, lo que Generará una mayor competencia del talento humano e impactar positivamente en la productividad empresarial, brindando ventajas competitivas en el mercado. Siguiendo siempre la metodología adecuada para la gestión de conocimiento.



Tomado de: Del Canto, Ero. (2014).

Para que esta gestión se oriente de manera positiva se puede apoyar de las Tecnologías de información y comunicación como herramienta de apoyo, ya que solo implementar herramientas colaborativas, como bases de datos, portales web y otros, para establecer todo un programa de gestión del conocimiento basado solo en ellas no cumpliría el objetivo, hace falta complementarlas con soluciones de gestión empresarial como inteligencia de negocio, inteligencia competitiva, manejo del servicio al cliente, etc. (Díaz, 2006)

### 3. CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA GENERAL

Para determinar las necesidades de la Alcaldía de Puerto Lleras y los 32 trabajadores que prestan sus servicios directos a ella, y posteriormente brindar una propuesta que genere un impacto en la calidad de vida de los trabajadores, se usó la investigación mixta cuantitativa y cualitativa y la encuesta y la auditoria como técnicas de recolección y análisis de información

Se utilizó la observación participativa, integrándose con los trabajadores y sus experiencias diarias y la observación no participativa enfocada a presenciar reuniones entre las directivas para conocer su punto de vista. Se desea dar respuesta a la pregunta de investigación “¿Cuáles son las acciones de mejora que la alcaldía de Puerto Lleras necesita implementar para tener un modelo de gestión integral de seguridad y salud en el trabajo enfatizado en la gestión del conocimiento que garantice la apropiación y aplicación del mismo por parte de todos los trabajadores de la entidad?”, por medio de un sondeo inicial enfocado a conocer si se estaban impactando negativamente en la productividad, motivación y satisfacción de los empleados afectándose significativamente la cultura organizacional debido problemas relacionados con el clima laboral.

Cuantitativamente se recopilaron y analizaron datos que permitieran inicialmente hallar la relación entre La falta de mecanismos orientados al clima organizacional de la Alcaldía municipal de Puerto Lleras y su impacto en la productividad, motivación y satisfacción de los empleados afectándose significativamente la cultura organizacional.

#### 3.1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Se optó por realizar una investigación cuantitativa debido a que se pretende evaluar la posición del área de talento humano dentro de la organización y las funciones realizadas por esta, para saber si se están implementando los programas mínimos para garantizar la salud y seguridad de los trabajadores y estos identifican y han apropiado los objetivos de la alcaldía. Queriendo determinar si existía un mal clima laboral en la organización y si este se asociaba a la productividad de la

misma afectando incluso a los clientes externos; se recopilaron datos que fueron analizados y que sirvieron para generar un reporte asociado a un plan de mejoramiento. Como metodología cualitativa, se utilizó la observación participativa, en la que me integre con los procesos organizacionales como trabajadora de la alcaldía, viviendo directamente las experiencias y pudiendo entender mejor la situación en la que nos encontramos los trabajadores; también se aplicó la observación no participativa en la que me dedique a presenciar reuniones entre las directivas para conocer su punto de vista; usando como técnicas de análisis de información cualitativa como la auditoría realizada al director de talento humano y las encuestas que contenían las mismas preguntas y fue realizada en line por parte de los funcionarios de forma anónima.

Las preguntas fueron diseñadas por todos los integrantes del grupo con el fin de dar respuesta a la hipótesis inicial planteada: “La falta de mecanismos que trabajen por el clima organizacional de la Alcaldía municipal de Puerto Lleras, impactan negativamente en la productividad, motivación y satisfacción de los empleados afectándose significativamente la cultura organizacional” y tratando de integrarlas con la pregunta de investigación “¿Cuáles son las acciones de mejora que la alcaldía de Puerto Lleras necesita implementar para tener un modelo de gestión integral de seguridad y salud en el trabajo enfatizado en la gestión del conocimiento que garantice la apropiación y aplicación del mismo por parte de todos los trabajadores de la entidad?.” Se recolectaron las respuestas de los 32 trabajadores por medio de la encuesta on line, en google drive y con los resultados se realizó un informe que permitió plantear un plan de mejoramiento inicial enfocado en promoción de capacitaciones, mejora de incentivos a trabajadores, posibilidad de crecimiento del trabajador dentro de la empresa y ofrecer una infraestructura y un ambiente laboral cómodo, esto último quedando directamente asociado a la necesidad de generar un plan de mejoramiento para el área de salud y seguridad en el trabajo

### 3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población analizada son los 32 trabajadores de la Alcaldía de Puerto Lleras sin discriminar edad, vínculo laboral, género, etc.

Población en la que predominan las mujeres con un 62,5%.

Se escogió trabajar con **toda** la población de la alcaldía, ya que es un grupo muy pequeño y de fácil acceso y además como trabajadora de esta institución había detectado muchas áreas de mejora en las que como futura administradora de empresas podría intervenir generando aportes para mi beneficio y el de mis compañeros de trabajo, al ser una población pequeña nos decidimos a no extraer muestra sino a tomar la población completa para su estudio y posterior análisis, elaborando una alternativas de mejora mucho más realistas, fáciles de aplicar y que generarían un mayor impacto positivo en la productividad de la organización con trabajadores satisfechos y adaptados a sus cargos.

### 3.3. FUENTES DE INFORMACIÓN

Se consultaron los 32 trabajadores de la Alcaldía municipal de Puerto Lleras y se realizó una auditoria especial al director de talento Humano Pedro Nel Avellaneda, con el que podríamos correlacionar mejor la perspectiva de las directivas con la de los trabajadores.

### 3.4. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La investigación cualitativa nos permite usar el método inductivo y la realización de ajustes durante la investigación, interpretando datos mediante la comprensión y que aunque no prueba teorías ni hipótesis permite generar teorías sustantivas, su estrategia se basa en conocer los hechos, los procesos, las estructuras y las personas en su totalidad abarcando una mayor comprensión humana sin limitarse solo a hechos contemplando también el significado de estos y su particularidad cultural. (Bautista, 2011)

Para la parte cuantitativa pudimos recopilar datos escogiendo la encuesta formato on line que nos permitía aplicarla a todos los trabajadores de forma anónima sin que sesgaran sus opiniones pensando que por responderla verazmente fueran a tener algún tipo de repercusión laboral.

Además se entrevistó al director de talento humano, quien por medio de esta entrevista pudo ampliar más las respuestas y brindar una información más profunda del pensamiento de las directivas acerca del tema tratado.

Las preguntas fueron:

1. ¿La empresa tiene definidos los cargos para el desarrollo de sus funciones?
2. ¿Existen los manuales de procedimiento con el fin de establecer una adecuada comunicación a los actores involucrados que les permita realizar sus tareas de forma ordenada y sistemática
3. ¿Se elabora el proceso de inducción a los empleados?
4. ¿Están establecidas las funciones y responsabilidades de las áreas y trabajadores que aseguran la calidad del servicio y la satisfacción de las necesidades del cliente?
5. ¿Están definidas las competencias laborales?
6. ¿Se manifiesta el sentido de pertenencia de los empleados en la empresa?
7. ¿Los empleados tienen participación en la toma de decisiones?
8. ¿La empresa tiene estándares de calidad definidos y los aplica?
9. ¿Los empleados tienen clara la visión, misión, los objetivos y el plan estratégico de la empresa?
10. ¿La infraestructura y el inmobiliario son adecuados para realizar los procesos de forma óptima garantizando el producto y/o servicio y el buen desempeño del personal?
11. ¿La empresa promociona y da estímulos a los empleados?
12. ¿El clima organizacional de la empresa es óptimo?
13. ¿El empleado está satisfecho con la remuneración y el trabajo desarrollado?
14. ¿La empresa desarrolla actividades encaminadas a mejorar la integración y las actividades deportivas?

Con esta se daría una respuesta a la hipótesis planteada: “La falta de mecanismos que trabajen por el clima organizacional de la Alcaldía municipal de Puerto Lleras, impactan negativamente en la productividad, motivación y satisfacción de los empleados afectándose significativamente la cultura organizacional”, y se planteó un plan de mejoramiento inicial en el que uno de sus puntos correspondía a la mejora del ambiente físico y clima laboral como parte de las necesidades primordiales de los trabajadores orientadas a mejorar la productividad de la empresa y la satisfacción del cliente final



## 4. CAPÍTULO 4: RESULTADOS

### 4.1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Se presentaran los resultados de las encuestas y la entrevista realizadas a los funcionarios de la Alcaldía enfocándonos en aquellas preguntas relacionadas con el clima laboral y el entorno físico de trabajo que nos permiten obtener mejores conclusiones para elaborar el plan de mejoramiento del área de salud y seguridad en el trabajo.

**Figura 1. Conocimiento de misión, visión, objetivos y plan estratégico**



Fuente propia

Se evidencia que el 56,3% de los entrevistados no tienen clara la misión, visión, objetivos y plan estratégico de la Alcaldía.

**Figura 2. Relación metodología área de trabajo y cumplimiento de objetivos**



Fuente propia

El 84,4% de los empleados considera que la metodología usada en su área de trabajo le facilita el cumplimiento de los objetivos propuestos.

### Figura 3. Facilidades de estudio y capacitación



Fuente propia

El 87,5% de los empleados considera que la Alcaldía brinda facilidades de estudio y capacitación

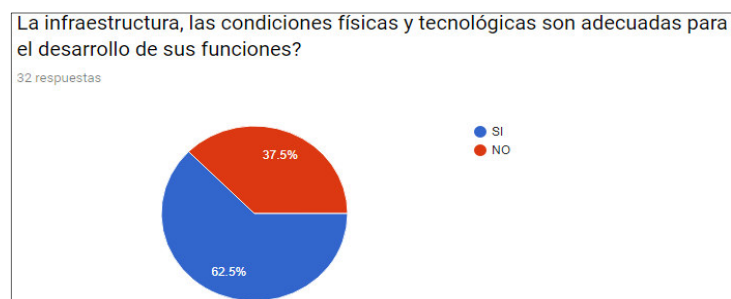
### Figura 4. Carga laboral acorde



Fuente propia

El 81,3% de los empleados considera que la carga laboral que realiza diariamente se encuentra acorde a las funciones de su cargo

### Figura 5. Infraestructura y condiciones



Fuente propia

El 62,5% considera que la infraestructura, las condiciones físicas y tecnológicas son adecuadas para el desarrollo de las funciones representativas de su cargo.

### Figura 6. Ascenso laboral



Fuente propia

### Figura 7. Compensaciones laborales



Fuente propia

El 50% de los empleados consideran que no se les brinda posibilidades de ascenso y que no se les ha reconocido su trabajo

El resultado de la entrevista con el director de TH, arrojó que por parte de las directivas el problema con la infraestructura y las condiciones de trabajo se justifica por la falta de recursos destinados por parte de la Nación, que considera que muchos de los trabajadores no respetan la autoridad ni reconocen su trabajo como importante dentro de la sociedad puertollenserense y que la satisfacción de los empleados debería ser óptima porque la empresa garantiza lo necesario para hacerlo, se justifica que los empleados no se encuentran comprometidos con sus funciones y que se evidencia desconocimiento por parte de los mismos con la misión, visión y objetivos, pero no se asume como falencia de la organización sino como falta de interés por parte de los empleados.

Se evidencia que las directivas reconocen que los empleados no tienen ninguna influencia, ni pueden tomar decisiones.

#### 4.2. ANÁLISIS DE DATOS

Podemos observar contradicciones por parte de los empleados ya que un 84,4% de los empleados considera que la metodología usada en su área de trabajo le facilita el cumplimiento de los objetivos propuestos ([Figura 1](#)) pero el 56,3% no tienen clara la misión, visión, objetivos y plan estratégico de la Alcaldía ([Figura 2](#)). Por lo que aun realizándose la encuesta de forma anónima se puede observar cierto temor de los empleados a contestar verazmente la encuesta por miedo a que esta los perjudique laboralmente, por lo que se puede identificar entonces problemas en las líneas de mando y esto ya nos daría un indicio de que el clima laboral no es del todo agradable, ya que los empleados no pueden expresar con confianza sus dudas, ni expresar que poseen falencias de conocimiento; esto sumado a los resultados obtenidos en la respuesta orientada a analizar los recursos actuales de la entidad físicos, de infraestructura y tecnológicos, donde más de la tercera parte de trabajadores identifica condiciones faltantes o deficientes ([Figura 5](#)), hacen necesario la implementación de un modelo estratégico de gestión de SST con énfasis en gestión del conocimiento, para que los trabajadores realmente identifiquen la misión, visión y objetivos estratégicos y sean capaces de producir, sistematizar, acceder y transferir el conocimiento necesario para el autocuidado como punto base de la propuesta orientada a mejorar el SG-SST de la empresa. La motivación de los empleados también será un tema importante identificando los riesgos psicosociales a los que están expuestos los empleados y que los hace reprimir el expresar sus inquietudes y sus faltantes de conocimiento; como se sabe estos riesgos “perjudican la salud de los trabajadores y trabajadoras, causando estrés y a largo plazo enfermedades cardiovasculares, respiratorias, inmunitarias, gastrointestinales, dermatológicas, endocrinológicas, musculoesqueléticas y mentales. Son consecuencia de unas malas condiciones de trabajo y de una deficiente organización del trabajo”. (Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud).

Se pueden evidenciar que hay un 18,8% de los empleados que pueden estar sometidos a exceso de exigencias psicológicas, debido al trabajo acelerado o irregular, conocido como pico de trabajo por temporadas para la cual no se encuentran del todo preparados ([Figura 4](#)); la falta de autonomía en el desarrollo de sus actividades y la poca capacidad de decisión que tienen; además de las escasas compensaciones que consideran que reciben y el clima laboral que creen no es bueno en la institución.

## 5. CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES

### 5.1. RESUMEN DE HALLAZGOS

Por medio de la entrevista realizada al director de RRHH, pudimos notar que considera que el grupo de trabajo no tiene sentido de pertenencia, no tiene un sistema de gestión de calidad pero piensa implementarlo en los próximos seis meses, considera que los recursos y la infraestructura son adecuados para que los empleados desarrollen sus labores, cree que el clima organizacional es malo, manifestando que los empleados no respetan la autoridad y no comprenden el compromiso de trabajar por una causa social, además, reconoce que la remuneración de los empleados no es acorde con sus tareas pero justifica que aun así está por encima de otra de la región.

Al analizar las encuestas hechas a los trabajadores podemos ver que el 56,3% desconocen la misión, visión y objetivos por los cuales trabajan a diario en su labor en el alcaldía, esto sumado a que un 40,6% desconoce el código de ética, el 46,9% cree que la alcaldía no brinda capacitación acerca de los derechos y deberes de los servidores públicos suficientes para tener claridad en este tema, sintiendo un 50% de los empleados que no han recibido ningún reconocimiento por realizar bien su trabajo y el 21,9% consideran que ni siquiera han recibido una manifestación verbal por parte de compañeros y jefe inmediato en el que reconozcan sus aportes a la entidad, una cuarta parte de la población cree que las relaciones interpersonales no son cordiales y el 15,6% manifiestan que no se sienten bien trabajando para la entidad, con un 37,5% que considera que la infraestructura y recursos no son suficientes para realizar bien su labor.

Al cotejar las opiniones de los trabajadores con la de los empleados vemos como todos identifican un clima laboral tenso y que aun siendo reconocido por la cabeza del departamento de RRHH esto ha pasado por alto, siendo esto grave en el 15,6% de los empleados que definitivamente no se sienten a gusto de trabajar para la entidad lo que finalmente afecta el servicio que presta a la ciudadanía, sería interesante tener la opción de escuchar la opinión de los habitantes acerca de la

alcaldía y el servicio que esta presta, para relacionar si el mal clima laboral que se presenta en la organización realmente termina afectando su función como entidad pública. Podemos observar que aunque las directivas consideran que los empleados se encuentran motivados y bien remunerados la situación real es otra con el 50% de ellos expresando falta de motivación dentro del ambiente laboral, tal vez esta falta de motivación sea lo que genere la falta de compromiso que el director de RRHH adjudica a los empleados. Se evidencia una deficiencia grave desde lo más alto de la jerarquía empresarial ya que el director de RRHH identifica problemas que podrían desencadenar en eventos mayores y no ha hecho nada para remediarlos y lo más grave aún pasa otros por alto y considera que la responsabilidad de los mismos recae en los empleados, cuando es la misma organización la que no ha destinado recursos y esfuerzos para mejorar desde la infraestructura hasta el clima laboral.

Al haber identificado estas faltantes graves en los procesos que actualmente tiene la alcaldía, es que se justifica y se hace necesaria la implementación de un modelo de gestión de SST que permita identificar, evaluar y controlar esos **factores de riesgo, en especial los psicosociales**, que han venido afectando la productividad y el cumplimiento de objetivos de la alcaldía de Puerto Lleras.

Permitiendo plantear una respuesta a “¿Cuáles son las acciones de mejora que la alcaldía de Puerto Lleras necesita implementar para tener un modelo de gestión integral de seguridad y salud en el trabajo enfatizado en la gestión del conocimiento que garantice la apropiación y aplicación del mismo por parte de todos los trabajadores de la entidad?”. Ya que con ellos se superarían las falencias descritas y se identificarían realmente las causas que generan la problemática sin decretar como responsables directos a los empleados.

Este modelo de gestión integral permite identificar que conocimiento se tiene acerca del SG-SST por parte de los empleados y evidentemente por parte de las directivas, describir a qué estado se quiere llegar y dirigir todos los recursos y esfuerzo a llenar estas faltas de conocimiento,



brindando un plan de mejoramiento completo que garantice el cumplimiento de normatividad vigente y de los objetivos estratégicos de la alcaldía.

## 5.2. FORMULACIÓN DE RECOMENDACIONES:

- Se debería realizar un estudio más amplio, integrando también las otras partes interesadas como proveedores y usuarios (habitantes de Puerto Lleras) que permita identificar si los riesgos psicosociales que están fuertemente radicados en el interior de la alcaldía afectan su exterior y la percepción de la comunidad hacia esta.
- Se deben identificar claramente los riesgos que afectan a los trabajadores de la empresa y evidentemente afectan su desempeño dentro de la entidad, en especial, los riesgos psicosociales que están generando una alta insatisfacción y clima laboral poco agradable que podría afectar la relación con el cliente final.
- Elaborar un propuesta que permita evaluar y controlar los riesgos psicosociales existentes se hace fundamental para mejorar las relaciones interpersonales y generar no solo cordialidad sino también confianza dentro del personal garantizando una mejor disposición frente al cumplimiento de sus funciones
- También podemos notar que aunque no son tan críticos los riesgos físicos deben ser identificados, evaluados y controlados de forma que garanticen un correcto ambiente para que los funcionarios desarrollen sus actividades.

### 5.3. PROPUESTA

La situación actual de la Alcaldía respecto al área de Salud y seguridad en el trabajo está en proceso de mejora ya que aunque se cumplen la mayoría de requisitos mínimos necesarios pudimos evidenciar mediante las encuestas que tanto los trabajadores como las directivas reconocen un clima laboral tenso, razón por la cual se indago y evidencio que la entidad no cuenta con un mapa de riesgos completo y que se ajuste a la realidad ya que no se tuvieron en cuenta los riesgos psicosociales como parte del mapa de riesgos, lo que ha desencadenado insatisfacción en los trabajadores que ha afectado el desempeño en sus actividades, sumado a que no se tienen identificados y no se les ha dado la importancia necesaria a los riesgos físicos que se presentan lo cual ha impedido su correcto control.

Por eso esta propuesta de mejora se enfocara en la correcta identificación de estos riesgos dentro de la entidad y medidas preventivas y correctivas orientadas a mejorar las condiciones físicas y psicosociales de los trabajadores y por ende un aumento de la motivación y productividad del personal.

Se necesitara el compromiso total por parte de las directivas para disponer de los recursos necesarios para realizar las acciones preventivas y correctivas, por lo que será necesario presentar una relación costo beneficio de las mismas para que se gestionen los elementos requeridos, no se espera su implementación inmediata ya que por ser una entidad pública la consecución de estos recursos vienen atada a otras consideraciones de tipo regional y nacional, pero se planteara para que por lo menos parte de estos puedan ser incluidos dentro del presupuesto del año siguiente logrando su implementación a corto plazo y alcanzar todos los objetivos al mediano plazo.

Mediante el plan de mejoramiento se pretende dar a conocer las acciones tendientes a mejorar para realizar una correcta aplicación del decreto 1072 de 2.015 en la alcaldía integrándolo al proceso de gestión del conocimiento según el modelo SECI (Nonaka, I. & Takeuchi, H, 1995).

Realizando actividades orientadas a externalizar, combinar, internalizar y socializar el conocimiento, para lograr modelarlo, escribirlo, organizarlo, categorizarlo, creando metodologías que permitan establecer cuáles son las mejores prácticas aplicables, brindando acceso a este consolidado de conocimiento a cada trabajador que lo necesite para desempeñar sus actividades, trazando y dando a conocer objetivos claros acerca de lo que se quiere lograr y finalmente permitirles compartir sus experiencias y ser escuchados con propuestas que puedan facilitar la apropiación de el plan de mejoramiento con el fin de garantizar la salud de los trabajadores e implementar la política del autocuidado como parte de su vida diaria.

**Tabla 1. Plan de mejoramiento SG-SST**

Hallazgo	Mejora propuesta	Recursos Humanos	Recursos físicos	Recursos tecnológicos	Cronograma							
					Ene	Feb	Mar	Abr	Mu y	Jun	Ju l	Ago
Existe en la alcaldía un plan de SG-SST pero este se encuentra obsoleto	Evaluar el conocimiento tácito que posee la alcaldía respecto al tema con el fin de combinarlo con el explícito existente, facilitando su internalización	Todos los trabajadores de la alcaldía	Oficinas Escritorio Sillas Papel Esferos	Computador Impresora Celular Teléfono Internet								
	Elaborar un plan SG-SST que identifique por completo los riesgos psicosociales y físicos de la alcaldía	Personal del área de talento humano con amplios conocimientos en SG-SST										
	Evaluar los riesgos y plantear medidas preventivas y correctivas											
	Socializar el plan mejorado y ajustado a las necesidades de la alcaldía	Todos los trabajadores de la alcaldía										
El plan de SG-SST actual no contempla todos los factores de riesgo psicosociales que se presentan en la actualidad	Determinar que riesgos psicosociales se presentan o se pueden presentar en la empresa según las condiciones dadas; siendo los principales: <b>cargas excesivas de trabajo, exigencias contradictorias, comunicación ineficaz, falta de apoyo e incluso de</b>	Personal del área de talento humano con amplios conocimientos en SG-SST										
				Computador impresora Celular Teléfono Internet								

	<b>ha llegado a evidenciar acoso laboral por parte de las directivas</b>											
	Definir si es necesario aumentar el personal de la alcaldía con el fin de remediar la carga excesiva de trabajo o redistribuir las funciones de los cargos	Directivas de RRHH y altas directivas (alcalde)										
	Capacitar a todos los empleados acerca de la misión, visión, objetivos y derechos y deberes como trabajadores públicos para lograr un mayor sentido de pertenencia	Personal del área de talento humano con amplios conocimientos en SG-SST		Computador impresora Celular Teléfono Internet Video beam								
	Socializar de manera efectiva la línea de mando actual y las jerarquías presentes para determinar el conducto regular y asegurar que los empleados y las directivas cumplan el mismo.	Personal del área de talento humano con amplios conocimientos en SG-SST		Computador impresora Celular Teléfono Internet Video beam Programas informáticos que facilitan la apropiación de conocimiento								
	Realizar un programa de incentivos mediante el cumplimiento de metas de los indicadores de productividad en cada área asegurando a los trabajadores que la prestación de sus servicios es necesaria	Personal del área de talento humano con amplios conocimientos en SG-SST con acompañamiento por parte de un		Computador impresora Celular Teléfono Internet								

	y se tienen en cuenta los esfuerzos que realizan para cumplir con los objetivos de la entidad	representante de las directivas											
	Crear un cargo de consultor asociado quien al no estar directamente vinculado a la entidad maneje los casos críticos de insatisfacción laboral y acoso, de forma objetiva e imparcial	Directivas de RRHH y altas directivas (alcalde)											
	Crear un mecanismo en el que de forma anónima y vía web los empleados puedan denunciar eventos de acoso laboral generados dentro de la alcaldía con el fin de realizar un seguimiento y control de los mismos	Personal del área de talento humano con amplios conocimientos en SG-SST con personal del área de IT											
El procedimiento para evaluar e identificar los riesgos se encuentra desactualizado	Actualizar el procedimiento para evaluar e identificar riesgos garantizando que este contemple la plena identificación del factor y sus causas, dando la correcta puntuación por probabilidad y severidad, según la escala 4x4 ( <a href="#">Anexo 1</a> )	Personal del área de talento humano con amplios conocimientos en SG-SST											
No existe medio para que los	Asociar el medio creado vía web para el reporte de casos	Personal del área de talento humano con											

trabajadores reporten posibles riesgos en sus sitios de trabajo	de acoso con una ventana de ingreso de reporte de condiciones inseguras y fuentes de riesgo	amplios conocimientos en SG-SST con personal del área de IT		Celular Teléfono Internet Programas informáticos que permitan el registro y reporte de novedades vía web									
La alcaldía no tiene todos los procedimientos definidos que permitan dar cumplimiento a los requisitos mínimos del Dec 1072 de 2015	Elaborar el panorama de riesgos modificado, que contemple todos los riesgos su evaluación y medidas de control	Personal del área de talento humano con amplios conocimientos en SG-SST		Computador Impresora Celular Teléfono Internet									
	Procedimiento de registro e investigación de accidentes												
	Procedimiento de registro de incidentes												
	Procedimiento de plan de emergencia												
	Procedimiento de orden y aseo al interior de las instalaciones												
Se evidencia falta de iluminación en algunas áreas	Identificar los puntos donde se presenta exceso o falta de iluminación Realizar el reporte de los mismos como adjunto a la elaboración del panorama de riesgos	Personal del área de talento humano con amplios conocimientos en SG-SST		Computador Impresora Celular Teléfono Internet Cámara fotográfica									
Se evidencia falta de ventilación en algunas áreas	Identificar los puntos donde se presenta falta de ventilación	Personal del área de talento humano con amplios		Computador Impresora Celular									

	Realizar el reporte de los mismos como adjunto a la elaboración del panorama de riesgos	conocimientos en SG-SST		Teléfono Internet Cámara fotográfica								
No se evidencia plan de mantenimiento para los diferentes equipos usados	Realizar el plan de mantenimiento de equipos	Personal del área de talento humano con amplios conocimientos en SG-SST		Computador Impresora Celular Teléfono Internet								
Se evidencia que no existe ningún documento que consolide la identificación del equipo, su codificación, el año de compra, etc. Por lo que no se sabe cuáles equipos necesitan actualización para dar mejor cumplimiento a las labores	Realizar ficha técnica de equipos y adjuntarla al plan de mantenimiento  Verificar que equipos han cumplido su periodo de servicio y solicitar cambio	Personal del área de talento humano con amplios conocimientos en SG-SST		Computador Impresora Celular Teléfono Internet								



## BIBLIOGRAFIA

Activo legal. (2015). Nuevo decreto recopila todas las normas de carácter reglamentario del sector laboral en Colombia. Recuperado de: <http://www.activolegal.com/web/index.php/noticias/actualidad/1234-recopilacion-normas-reglamentarias-laboral-ministerio-trabajo-decreto-1072-2015>

Actualicese.com. (2015). Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo – SGSST: Generalidades. Recuperado de: <https://actualicese.com/actualidad/2015/11/30/sistema-de-gestion-de-la-seguridad-y-salud-en-el-trabajo-sgsst-generalidades/>

Alcaldía de Puerto Lleras. (2017). Metas en Planeación y ejecución. Recuperado de: <http://www.puertolleras-meta.gov.co/index.shtml?apc=I-xx-1831228&x=1895664>

ARL Sura. (s.f). METODOLOGIA ARL SURA PARA LA IDENTIFICACION DE PELIGROS, EVALUACION Y VALORACION DE RIESGOS. Recuperado de: [https://www.arlsura.com/files/metodologia\\_definitiva\\_ipevr.pdf](https://www.arlsura.com/files/metodologia_definitiva_ipevr.pdf)

Bautista, N. (2011). Proceso de la investigación cualitativa, epistemología, metodología y aplicaciones. Bogotá: Editorial el manual moderno. ISBN. 978-958-9446-46-1.

Decreto 1072. Presidencia de la república de Colombia. Bogotá, Colombia, 26 de mayo de 2.015.

Del Canto, Ero. (2014). Gestión del conocimiento y uso de las TICs en la empresa privada y administración pública. RAGC, 2 (3), pp 1-16. Recuperado de: <http://www.fucamp.edu.br/editora/index.php/ragc/article/view/382/286>

Díaz, L. (2006). Gestión del conocimiento y tecnología de información y comunicaciones en *Revista Escuela de Administración de Negocios*, Septiembre-Diciembre. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/206/20605804.pdf>

Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud. (s.f.). Riesgos psicosociales. Recuperado de: <http://www.istas.net/web/index.asp?idpagina=3185>

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University press. Recuperado de: [https://books.google.com.co/books?id=B-qxrPaU1-MC&dq=nonaka+y+takeuchi&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.co/books?id=B-qxrPaU1-MC&dq=nonaka+y+takeuchi&source=gbs_navlinks_s)

Rodríguez, J. M. (1999). La gestión del conocimiento: una gran oportunidad en El profesional de la información [En línea]. ISSN 1386-6710. Recuperado de: [http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/1999/marzo/la\\_gestion\\_del\\_conocimiento\\_una\\_gran\\_oportunidad.html](http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/1999/marzo/la_gestion_del_conocimiento_una_gran_oportunidad.html)

## ANEXO 1. EVALUACION DE RIESGOS

<b>PROBABILIDAD</b>		
<b>CALIFICACION</b>	<b>PROBABILIDAD</b>	<b>CONTROLES</b>
<b>BAJA – 2ptos</b>	<p>La materialización es improbable</p> <p>No ha sido manifestada</p> <p>Difícil que ocurra en situaciones normales</p>	<p>Gran número de controles de ingeniería</p> <p>Pequeño número de controles administrativos y barreras</p> <p>Más del 85% de los trabajadores asumen comportamiento seguro</p>
<b>MEDIA – 4ptos</b>	<p>La materialización es posible aun con los controles establecidos</p> <p>Ya ha sucedido alguna vez</p> <p>Mediana probabilidad de que ocurra</p>	<p>Gran número de controles administrativos y barreras y un bajo número de controles de ingeniería.</p> <p>Existe una política específica asociada al riesgo y programas de verificación del comportamiento</p> <p>Entre el 70% y el 85% de los trabajadores asumen comportamiento seguro</p>
<b>ALTA – 5ptos</b>	<p>La materialización es bastante probable aun con los controles establecidos</p> <p>Ya ha sucedido varias veces (&gt; 1 vez por año)</p>	<p>Alta dependencia de controles administrativos que dependen del comportamiento de las personas: control visual,</p>

	Alta probabilidad de que ocurra	señalización, programas de capacitación constantes, advertencias; necesario usar mecanismos para reforzar el comportamiento. Entre el 50% y el 70% de los trabajadores asumen comportamiento seguro
<b>MUY ALTA – 6ptos</b>	La materialización es inminente aun con los controles establecidos Ya ha sucedido varias veces (> 3 veces por año) Altísima probabilidad de que ocurra	Los controles administrativos dependen del comportamiento de las personas, ha sido necesario implementar procesos formales de certificación y varios mecanismos que garanticen el comportamiento adecuado. Menos del 50% de los trabajadores asumen comportamiento seguro

Fuente ARL Sura

<b>SEVERIDAD</b>	
<b>CALIFICACION</b>	<b>DEFINICION</b>
<b>BAJA – 2ptos</b>	Sin lesión o lesiones sin incapacidad Pérdidas menores a 15 SMMLV El evento ocasiona pérdidas menores o iguales al 5% de UIIA Afectación a la imagen de la empresa solo de conocimiento Interno.

	<p>Suspensión de la actividad máximo 1 día</p> <p>No hay pérdida de la información</p>
<b>MEDIA – 4ptos</b>	<p>Lesión o enfermedad con incapacidad temporal corta, NO permanente</p> <p>Pérdidas entre 16-50 SMMLV</p> <p>El evento ocasiona pérdidas entre el 5% y 10% de UIIA y menores</p> <p>Afectación a la imagen de la empresa solo de partes interesadas del entorno inmediato</p> <p>Suspensión de actividad entre 2-4 días.</p> <p>Pérdida de la información pero con respaldo existente</p>
<b>ALTA – 5ptos</b>	<p>Lesión o enfermedad con posibilidad de generar incapacidad permanente parcial</p> <p>Pérdidas entre 51-100 SMMLV</p> <p>El evento ocasiona pérdidas entre el 10% y el 12% de UIIA</p> <p>Afectación a la imagen de empresa solo de conocimiento externo a partes interesadas locales, a nivel regional</p> <p>Suspensión de la actividad entre 4-10 días.</p> <p>Pérdida de la información sin respaldo.</p>
<b>MUY ALTA – 6ptos</b>	<p>Lesión o enfermedad que pueda generar invalidez o muerte.</p> <p>Pérdidas mayores a 100 SMMLV</p> <p>El evento ocasiona pérdidas mayores al 12% de UIIA</p> <p>Afectación a la imagen de la empresa a nivel Nacional</p> <p>Suspensión de actividad más de 10 días.</p> <p>Afectación muy alta al cronograma y/o al presupuesto.</p> <p>Pérdida de la información crítica y confidencial sin respaldo.</p>

Fuente ARL Sura