

“CONSTRUCCIÓN Y CONSOLIDACIÓN DEL PROYECTO DE GRADO”
PROPUESTA DE MEJORA PARA EL PROCESO DE SALUD OCUPACIONAL
(SISTEMA DE GESTIÓN Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO CON ÉNFASIS EN GESTIÓN
DEL CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA C & M CONSULTORES S.A.

AVENDAÑO ANGÉLICA MARÍA – CÓDIGO: 1073156125
BARÓN LOMBANA YENNY – CÓDIGO: 1010176636
DELGADO ALIRIO ALEXANDER – CÓDIGO: 80403848
DULCEY CACERES LADY DIANA – CÓDIGO: 52731882
HERRERA LEIDY VIVIANA – CÓDIGO: 1010175086

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA – UNAD
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS Y DE
NEGOCIOS – ECACEN
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C.
2018

“CONSTRUCCIÓN Y CONSOLIDACIÓN DEL PROYECTO DE GRADO”
PROPUESTA DE MEJORA PARA EL PROCESO DE SALUD OCUPACIONAL
(SISTEMA DE GESTIÓN Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO CON ÉNFASIS EN GESTIÓN
DEL CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA C & M CONSULTORES S.A.

AVENDAÑO ANGÉLICA MARÍA – CÓDIGO: 1073156125

BARÓN LOMBANA YENNY – CÓDIGO: 1010176636

DELGADO ALIRIO ALEXANDER – CÓDIGO: 80403848

DULCEY CACERES LADY DIANA – CÓDIGO: 52731882

HERRERA LEIDY VIVIANA – CÓDIGO: 1010175086

GRUPO:

101007_69

tutor:

Echavarría Jorge Eliecer

Trabajo Colaborativo No. 5

Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento Humano

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA – UNAD
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS Y DE
NEGOCIOS – ECACEN
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C.

2018

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	6
CAPÍTULO 1: EL PROBLEMA	7
1.1. Antecedentes del Problema	7
1.2. Planteamiento del problema	9
1.3 Objetivos	11
1.3.1 Objetivo General.....	11
1.3.2 Objetivos Específicos.....	11
1.4 Justificación de la Investigación	12
CAPÍTULO 2: REVISIÓN DE LITERATURA.....	14
2.1 Marco Teórico	14
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA GENERAL	24
3.1. Método de la investigación	24
3.2 Población y Muestra.....	25
3.2.1 Población.....	25
3.2.2 Muestra	25
3.3 Fuentes de información	26
3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	27
CAPÍTULO 4: RESULTADOS	28
4.1. Presentación de Resultados	28
4.1.1 Encuesta aplicada a directivos.....	28
4.1.2 Encuesta aplicada al personal	33
4.2. Análisis de datos.....	38
4.2.1 Análisis de resultados la encuesta aplicada a directivos.....	38
4.2.2 Análisis de resultados la encuesta aplicada a colaboradores	42

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES	43
5.1 Resumen de Hallazgos	43
5.2 Recomendaciones.....	44
5.3 Propuesta.....	46
5.3.1 Recursos: Humanos, Materiales, Financieros	54
5.3.2. Cronograma de Actividades. Diagrama de Gantt.....	56
CONCLUSIONES.....	58
BIBLIOGRAFÍA.....	60

Listado de ilustraciones

Ilustración 1-Fórmula cálculo muestra	25
Ilustración 2-Niveles de Confianza.....	26
Ilustración 3- Resultados tamaño muestra	26
Ilustración 4-Prueba aplicación encuesta.....	27
Ilustración 5 - Espiral de conocimiento	48
Ilustración 6- Presupuesto.....	56
Ilustración 7- Act. Cronograma	56
Ilustración 8 - Cronograma GANTT.....	57

Listado de gráficos

Gráfico 1- Género Directivos.....	28
Gráfico 2- Participación Directivas.....	28
Gráfico 3- Actividades SG-SST.....	29
Gráfico 4-Frecuencia Actividades SG-SST	29
Gráfico 5- Cumplimiento Roles.....	30
Gráfico 6- Frecuencia Actividades	30

Gráfico 7- Importancia Participación Trabajadores	30
Gráfico 8- Recursos Asignados.....	31
Gráfico 9- Participación.....	31
Gráfico 10- Necesidad Capacitación.....	32
Gráfico 11- Incentivos	32
Gráfico 12 - Herramientas y espacios de participación	33
Gráfico 13- Edad trabajadores	33
Gráfico 14- Género trabajadores.....	34
Gráfico 15- Tipo de vínculo.....	34
Gráfico 16- Políticas e importancia SG-SST	35
Gráfico 17- Capacitación	36
Gráfico 18- Conocimiento del SG-SST	36
Gráfico 19 -Participación de los trabajadores SG-SST	37
Gráfico 20- Interés trabajadores en SG-SST	37

Listado de tablas

Tabla 1- Información Demográfica.....	28
Tabla 2- Aplicación espiral de conocimiento.....	52

INTRODUCCIÓN

Las diversas problemáticas que presentaban las compañías del país, debido a la falta de políticas que protegieran a los trabajadores de un riesgo de accidentalidad y a su vez brindara protección económica a las empresas midiendo y dando un costo a la pérdida de capacidad laboral del trabajador o muerte, obligaron al gobierno a crear un resolución (2400 de 1979) para regular la seguridad industrial, dicha normatividad fue modificándose con el paso del tiempo, para el año 1986 con la resolución 1023 se establecen los primeros comités de medicina, higiene y seguridad industrial en las empresas, entre los años 1994 y 1996 con los decretos 1295 y 1530 se organiza la seguridad industrial como un Sistema General de Riesgos Profesionales y se define la diferencia entre enfermedad profesional y accidente de trabajo con énfasis en medir la responsabilidad de las compañías.

Entre los años 2007 y 2012 e Sistema General de Riesgos Profesionales sufre diversos cambios, con la ley 776 de 2002 se dictan las normas que debe cumplir la empresa con el Sistema General de Riesgos Profesionales, la resolución 1401 reglamenta como se deben investigar los accidentes de trabajo, con la resolución 2646 se definen las responsabilidades en la identificación, promoción y monitoreo de diferentes factores de riesgo, la ley 1562 modifica todo el sistema de riesgos laborales y dicta disposiciones para la seguridad ocupacional y la ley 1409 establece políticas para el trabajo en alturas.

El siguiente trabajo aborda esta problemática en la empresa C&M Consultores S.A. identificando las consecuencias y llevando a cabo la presentación de una propuesta que permita llevar a cabo una mejora en el sistema de gestión y seguridad en el trabajo.

CAPÍTULO 1: EL PROBLEMA

1.1. Antecedentes del Problema

Según la Revista Dinero (Infografía 2/15/2018). Las cifras de accidentalidad laboral son alarmantes no sólo en Colombia, sino a nivel mundial, como muestra de ello, las cifras de accidentalidad para el año 2017 en nuestro país según análisis de la Federación de Aseguradores Colombianos (Fasecolda), De acuerdo con el gremio, el número total de accidentes de trabajo al término dicho año fue de 655.570, mientras el número de enfermedades calificadas como de origen laboral fue de 9.690, dato 8% inferior al registrado en 2016, mencionadas cifras tal y como lo indican en este apartado, desde el año 1984 han sido aún superiores, si bien, para el año 2017 se presentó una notoria disminución en comparación del año 2016, sin embargo, aún se debe trabajar en materia, es por ello que se han tomado diferentes estrategias a fin de evitar los riesgos o contingencias que en un futuro podrían generarse en los trabajadores con ocasión a sus actividades laborales. De cierto modo, tanto el sector público como privado están en la obligación de impulsar las políticas que previeran situaciones de peligro en el trabajo.

Actualmente toda organización debe crear las políticas que como regla general promocionará y prevendrá los niveles de accidentalidad; el impacto estratégico de esta medida es fundar cultura empresarial y laboral, persiguiendo el cumplimiento de sus obligaciones y el enfoque a reducir todo aquello que desmejore las condiciones de trabajo de sus empleados, estando obligadas a diseñar e implementar el sistema para sus trabajadores, incluyendo contratistas, subcontratistas, sector público, cooperativo y de servicios temporales. Su objetivo es desarrollar metas que logren su cumplimiento, acorde con el tamaño y objeto de la empresa, evaluando los peligros y riesgos de su actividad empresarial, y creando metodologías al alcance de cada función desarrollada, bien sea desde lo físico hasta el manejo de herramientas y equipos por parte de cualquiera de sus trabajadores.

Esta transición ha sido un tanto “tediosa” para los empresas, entidades o personas encargadas de la implementación del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo, claramente en primer lugar porque es demasiado extensa, implica la alineación de su Sistema de Seguridad y Salud en el

Trabajo con cualquier otro sistema de Gestión que se tengan implementado, cómo por ejemplo el Sistema de Gestión de Calidad o Ambiental para empresas que estén certificadas, las exigencias de la implementación de ese sistema implican ocupar mayor parte de su tiempo no sólo del encargado del SST sino también de la Alta Dirección y de todos los colaboradores en general, para que este sistema surta el resultado esperado, se requiere un alto compromiso de todas las partes interesadas y el papel que juegan cada uno de los involucrados en el mismo, resulta ser protagónico y fundamental para poder llevar de manera exitosa la implementación de este sistema, es por ello, que esta investigación se enfocará en demostrar la problemática actual que están viviendo las organizaciones para llevar a cabo la implementación de SST y velar por su estricto cumplimiento.

1.2. Planteamiento del problema

En la actualidad, la compañía C & M Consultores S.A. se encuentra implementando el Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo, de acuerdo con las exigencias del Decreto 1072 de 2015 y las especificaciones otorgadas en la resolución 1111 de 2017, para esto, se requiere un alto compromiso por cada una de las partes involucradas, ello implica, la adquisición de recursos, acciones, actividades, planes, programas, metas, planificación de objetivos, indicadores, controles, etc., todos y cada uno de ellos, pensados en velar por la seguridad y la salud de los trabajadores en la ejecución de sus actividades laborales y los cuáles deberán ser aplicados a través del Ciclo Deming P.H.V.A y de esta forma cumplir con las 5 etapas reglamentarias que la normativa vigente indica: (1. Evaluación Inicial, 2. Plan de Mejoramiento conforme a la evaluación inicial, 3. Ejecución, 4. Seguimiento y Plan de Mejora y 5. Inspección, Vigilancia y Control).

Para llevar a cabo de manera lógica y coherente la implementación del Sistema SST, la empresa y el responsable de Seguridad y Salud en Trabajo debe conocer ampliamente los riesgos laborales a los que están sometidos los colaboradores, C & M Consultores S.A. es una empresa dedicada a la Consultoría en interventoría administrativa, jurídica, financiera, técnica y operativa y Gerencia de Proyectos, por la actividad económica de la empresa, la salud física y emocional de los trabajadores es muy variable, si bien, se contrata personal para trabajo en campo, claramente también se cuenta con personal administrativo en donde sus actividades no implican el mismo riesgo ni tampoco se ven implicados en los mismos actos inseguros, a los que pueden estar expuestos, tanto el personal Administrativo como en Campo pueden ser muy distintos y variables; esto hace que se requiera un esfuerzo mayor por parte de la Alta Dirección como del Responsable del Sistema, para emitir eficazmente acciones que conlleven involucrar al 100% del personal en la implementación del SST, ahora bien, algunos creerían que puede ser una labor “fácil” al hecho de pensar que lo único que se necesita es hacer un análisis de riesgos a toda la población vinculada a la compañía, sin embargo, resulta una labor altamente más complicada cuándo el personal no cuenta con un nivel de concientización tan profundo como para contestar

una encuesta para hacer un análisis de riesgos, en su mayoría, el personal de la compañía, considera innecesarias este tipo de indagaciones o análisis o de cualquier actividad que involucre al SST, como por ejemplo, el bajo nivel de participación de las pausas activas, pues en sí, C & M Consultores S.A. presenta un nivel muy bajo de accidentes de trabajo o de enfermedades laborales por lo que su participación en las actividades de SST son bastante reducidas, por otro lado, las Directivas de la organización, limitan algunos de los recursos en algunas actividades propias para la ejecución del Sistema, cómo lo son, capacitaciones o incluyen un presupuesto un poco más reducido para las actividades de SST, inclusive, en algunas ocasiones no asisten a las reuniones convocadas por el encargado de la implementación del SST.

Lo anterior, posiblemente se debe a la falta de compromiso y de conciencia de todas las partes involucradas, probablemente no comprenden con exactitud el objetivo de la creación de este tipo de Sistemas, viéndolo como una “actividad más” dentro de su quehacer diario, de continuar con tal situación, se verán afectados tanto las directivas como los colaboradores de la organización, teniendo en cuenta que no habría un verdadero enfoque hacía el sistema aumentando la posibilidad de exponerse a tener mayor probabilidad a accidentes, así como enfermedades laborales; es importante definir qué tan comprometida se siente la organización y sus colaboradores para llevar eficazmente la implementación del SST.

La problemática puede ser resuelta con la implementación de medidas de concientización tanto a directivos como a todos colaboradores, se pueden trabajar con charles o capacitaciones a través de la Administradora de Riesgos laborales, aprovechar los recursos financieros, materiales y capacitación al personal, sin embargo, se debe fortalecer en gran medida, el nivel de compromiso de los actores que intervienen en el mismo, frente a ello, nos planteamos las siguiente interrogantes, ¿Es posible aumentar el compromiso de la alta dirección y de los colaboradores frente a la implementación del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo? ¿La gestión de conocimiento, podría ser un factor determinante para lograr aumentar ese compromiso?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Presentar una propuesta de mejora del proceso de salud ocupacional (sistema de gestión y seguridad en el trabajo) en la empresa C & M Consultores S.A a través del modelo estratégico integral Nonaka y Takeuchi gestión del conocimiento.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar los principales factores que cultivan el desinterés de los trabajadores en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Analizar las causas del bajo interés de los trabajadores en sistema de seguridad y salud en el trabajo.
- Promover iniciativas que involucren a la alta dirección y a los colaboradores para hacerlos partícipes de la implementación del SST.
- Desarrollar una propuesta de mejora en el proceso de salud ocupacional.
- Comprender y aplicar a través del modelo Nonaka y Takeuchi la gestión de conocimiento en la empresa C & M Consultores S.A.

1.4 Justificación de la Investigación

Las medidas de protección a los trabajadores implementadas por el Ministerio del Trabajo en representación del Gobierno Nacional de Colombia se han convertido en una herramienta fundamental para todos aquellos empleadores, personas o entidades que tienen a cargo personal, comprender y conocer los riesgos a los que pueden estar expuestos los colaboradores no solamente es una labor necesaria sino obligatoria, además de ello, establecer mecanismos de protección a las potenciales eventualidades que puedan presentar los colaboradores, se convierte, no sólo en una alternativa de protección, sino también en una solución de primera mano para mitigar y en lo posible eliminar cualquier tipo de riesgo.

Ahora bien, para poder llevar a cabo la implementación de un Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo, de manera eficiente y efectiva, además de manera dinámica y organizada, se deben contemplar diferentes aspectos que influyen de manera significativa en esta ardua labor, en primer lugar las características del responsable que ejecutará la implementación del sistema, deberán estar enfocadas en el conocimiento tanto académico, como del sector, el compromiso, la responsabilidad y la experiencia, este conjunto de cualidades complementan el perfil del responsable de la ejecución del Sistema, así mismo y dentro de los factores más significativos está el compromiso de la Alta Dirección y de todos los colaboradores; por tanto, el objetivo fundamental de la presente investigación se enmarca en determinar si la empresa C & M Consultores S.A., cuenta de manera integral con todos los factores antes expuestos para contribuir de manera asertiva en la implementación del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo, tal y como lo dispone el Decreto 1072 de 2015, El diseño del SG-SST, requiere de un adecuado análisis de las condiciones actuales de los colaboradores, además de ello, se deben contemplar sus aspectos positivos y negativos, lo que permitirá que la empresa logre un mejor aprovechamiento de las normas existentes, una mejor interpretación de la legislación y una mayor concientización en cuanto a la verdadera inversión social que representa la salud de los trabajadores.

En suma y teniendo en cuenta las premisas anteriores, es inminente determinar qué tan preparada está la empresa C & M Consultores S.A. para llevar a cabo de manera exitosa la implementación

del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, no sólo partiendo del compromiso de la Alta Dirección, sino del responsable del Sistema y de todos los colaboradores en general, por ello, con el diseño y posterior aplicación del sistema, la administración asumirá su responsabilidad y pondrá en práctica medidas para mejorar niveles de eficiencia en las operaciones de la empresa, brindando a sus trabajadores un medio laboral seguro buscando preservar, mantener y mejorar la salud individual y colectiva de los colaboradores en la ejecución de sus actividades, además de coadyuvar a tener un continuo mejoramiento organizacional.

Para el año 2014 pocas empresas del país habían establecido un plan de Seguridad Ocupacional correcto, esto debido a la falta de control por parte del ente regulador. Sus malas prácticas obligaron al gobierno a crear el decreto 1443 de 2014 que además de dictar las disposiciones para un correcto Sistema de Gestión en la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG -SST) obliga a todas las empresas del país a implementarlo correctamente mediante el ciclo PHVA y les obliga a ejecutarlo en un plazo no mayor a un año, a su vez lo regula con auditorías en periodos anuales.

C & M Consultores S.A. ha establecido crear un Sistema de Seguridad en el Trabajo que cubra todas las obligaciones reglamentadas, ha puesto a cargo a diferentes perfiles para su debido cumplimiento, pero las directivas han perdido el interés en medir la calidad de dicho sistema y que su implementación sea correcta para el beneficio de la compañía, a su vez el equipo de COPASST no se ha apoderado de sus responsabilidades lo que ha dejado a un pequeño grupo de trabajadores a cargo de todas las responsabilidades que deben cumplir las empresas frente al ente regulador y el gobierno del país.

CAPÍTULO 2: REVISIÓN DE LITERATURA

2.1 Marco Teórico

El trabajo ha traído consigo la exposición a diferentes situaciones capaces de producir daño y enfermedad -incluso la muerte- a los trabajadores, dando origen a la presencia reiterativa de riesgos laborales que han sido y son objeto de variadas interpretaciones y enfoques de intervención, en dependencia de la evolución de los conceptos de salud y trabajo. En este sentido, (Ballesteros s/f, 1). “la historia de la humanidad se funde con la de los intentos por remediar la enfermedad y evitar la muerte”.

Recuperado de portal Web – Actualícese (Actualidad – Derecho laboral 8/8/2016). En Colombia, el sistema de seguridad y salud en el trabajo se viene adelantando desde los años 80 en donde el Gobierno Nacional promulgó en el *Decreto 614 de 1984 “Por el cual se determinan las bases para la organización y administración de Salud Ocupacional en el país”* y la *Resolución 2013 de 1986 “Por la cual se reglamenta la organización y funcionamiento de los comités de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial en los lugares de trabajo”* a partir de allí, se definen las reglas para mejorar las condiciones de vida y salud en el trabajo, denominadas salud ocupacional; A la luz de la Resolución 02013 de 1986, se creó el Comité de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial, con la obligación de conformarse en aquellas empresas que tuvieran a su cargo más de 10 trabajadores. El mencionado comité actuaría como representante de los trabajadores, buscando –a través de los reglamentos implementados en la empresa– prevenir y corregir lo que pudiera poner en riesgo al trabajador. Sin embargo, las empresas que tuvieran menos de 10 trabajadores estaban obligadas como mínimo a constituir el programa de salud ocupacional de la empresa.

Molano Velandia, J., & Arévalo Pinilla, N. (2013). De la salud ocupacional a la gestión de la seguridad y salud en el trabajo: más que semántica, una transformación del sistema general de riesgos laborales. INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, 21,24. En el 2012, se promulgó la *Ley 1562 “Por la cual se modifica el Sistema de Riesgos Laborales y se*

dictan otras disposiciones en materia de Salud Ocupacional” en donde “Debe diferenciarse la prevención de riesgos laborales y la prevención en riesgos laborales, la primera hace referencia a: “(...) la prevención de las lesiones y enfermedades causadas por las condiciones de trabajo”, mientras la segunda de ellas se relaciona con el nivel primario de atención en salud en los lugares de trabajo mediante la “...promoción y el mantenimiento del bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las ocupaciones” (Ley 1562 de 2012).

Uno de los impactos más fuertes que ocasionó la citada Ley 1562 de 2012 a las empresas o entidades, se determinó en que en ella se incluyeron a los contratistas como parte fundamental del Sistema, incluirlos acarrearía adelantar nuevos trámites administrativos al interior de las organizaciones con ocasión al artículo 2º el cuál modificó el artículo 13 del *Decreto-ley 1295* de 1994, el cuál mencionó que son afiliados obligatorios al Sistema General de Riesgos Laborales:

“Los trabajadores dependientes nacionales o extranjeros, vinculados mediante contrato de trabajo escrito o verbal y los servidores públicos; las personas vinculadas a través de un contrato formal de prestación de servicios con entidades o instituciones públicas o privadas, tales como contratos civiles, comerciales o administrativos, con una duración superior a un mes y con precisión de las situaciones de tiempo, modo y lugar en que se realiza dicha prestación” (Ley 1562 de 2012)., así mismo incluyó que dicha afiliación al sistema de riesgos laborales debería estar al cargo de la entidad contratante, lo que obligó a que muchas empresas cambiaran sus mecanismos de contratación o para aquellas en donde prima la contratación de personal por prestación de servicios, contratar una cantidad más amplia de personal en el área de recursos humanos para cubrir la capacidad operativa que demandan las afiliaciones de los nuevos contratistas independientes, a su vez, obligó a que las Administradoras de Riesgos Laborales como también los operadores de planillas, modificaran su esquema de afiliación y pagos dando mayor cobertura a esta nueva población que debía cotizar riesgos laborales.

“Así como el hombre, la ciencia y la tecnología han evolucionado, también lo ha hecho la salud en el trabajo” (Nava 1994, p. 534). De esta forma, aun cuando la actividad de la prevención de riesgos laborales ha tomado diferentes nombres a lo largo del tiempo, todas van enfocadas hacia el mismo objetivo fundamental: “la protección de la salud y el bienestar de los trabajadores mediante acciones preventivas y de control en el ambiente de trabajo” (Van Der Haar et Goelzer 2001, p. 7). Inicialmente la prevención de riesgos laborales se denominó higiene industrial por

tratarse de medidas higiénicas aplicadas en la industria para prevenir los accidentes y enfermedades que presentaban los obreros como consecuencia del trabajo. Sin embargo, al constatar que no bastaban estas medidas, sino que se requería la acción de la medicina para atender la salud de los trabajadores, esta práctica de la prevención pasó a llamarse medicina del trabajo, siendo una disciplina más de carácter resolutivo.

Desde mencionada época, se ha venido buscando el desarrollo ante las tendencias y cambios en los riesgos de las actividades de los empleados; el camino ha llevado a crear desde los Comités de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial, pasando por los Comités Paritario de Salud Ocupacional –COPASO– (Decreto 1295 de 1994), hasta llegar a los hoy renovados Comités Paritarios de Seguridad y Salud en el Trabajo –COPASST– de con acuerdo al Decreto 1072 de 2015.

Hoy el ejercicio de esta reglamentación la retomó el Decreto Único Reglamentario 1072 de 2015 –Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo–, el cual recopiló en una misma norma todas aquellas que se encontraban dispersas y que no generaban uniformidad en su implementación. Fue así como quedó derogado el Decreto 1443 de 2014, en donde finalmente el Decreto 1072 de 2015, es el que se ha venido perfeccionando a través de la aplicación de otras modificaciones como lo es el Decreto 052 de 2017 *“Por medio del cual se modifica el artículo 2.2.4.6.37. del Decreto 1072 de 2015- Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo, sobre la transición para la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST)* y la Resolución 1111 de 2017, que define los estándares mínimos que deben cumplir todas las empresas, personas o entidades, al momento de implementar el Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Así mismo, varias organizaciones se acogieron a la certificación OHSAS 18001 (Occupational Health and Safety Assessment Series, por sus siglas en inglés) es el sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional más conocido a nivel mundial y es un estándar aplicable para cualquier organización o actividad comercial, que desea eliminar los riesgos de seguridad y salud en el trabajo para sus empleados, visitantes y clientes de manera sistemática.

Procedimientos de trabajo peligrosos, uso inadecuado de la maquinaria, falta de mantenimiento de equipos, ambiente inseguro y equipo de trabajo apropiado, se encuentran dentro de las principales causas de los accidentes de trabajo, agrega el IMSS.

El sistema de gestión basado en la normativa OHSAS 18001 permite a la organización identificar y analizar peligros potenciales y valorar los riesgos relacionados, que utilizará como base para diseñar y planear objetivos y programas para mejorar la seguridad de sus empleados.

Frente al objetivo de la implementación de un sistema de gestión como OHSAS 18001, dentro de los aspectos más significativos podemos encontrar que este tipo de sistemas identifican que los peligros pueden estar constituidos por instalaciones en mal estado, por el medio ambiente físico, las malas condiciones de trabajo, los horarios demasiado largos o mal concebidos, los ritmos de trabajo excesivo y la remuneración por rendimiento son otras tantas causas de accidentes, enfermedades o fatiga. A su vez, el tiempo libre que resta y en la calidad de la vida en general, sino también en la remuneración, la salud y la seguridad del trabajador. Numerosos factores contribuyen a la fatiga: el esfuerzo físico, la falta de pausa o el reposo insuficiente, el ambiente de trabajo (temperatura, iluminación, ruido, etc.). TUV Rheinland. (s/f). *OHSAS 18.001 Salud y seguridad ocupacional*. Recuperado el 23 de febrero de 2012 en http://www.tuv.com/ar/ohsas_18001.html

Como lo afirma Knight (2007), un programa eficaz de gestión del riesgo (incluso el laboral) combina la cultura de la organización (principios, valores y comportamientos), sus procesos y estructuras (p. 9). Debe ser plasmado en un documento genérico de nivel superior que armonice con la gestión estratégica de la organización (p. 11).

Por lo anterior, se debe tener en cuenta que todas organizaciones deben articular e integrar dentro de sus objetivos corporativos al Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, en función del desarrollo o la sostenibilidad del negocio. Yendo más allá, se abre el escenario para que en el futuro dicha gestión deje de ser una forma de manejo y prevención de peligros y pueda convertirse en promotora de bienestar y desarrollo, tanto humano como organizacional.

Alvarado, C. (s/f). *Historia de la salud ocupacional*. Recuperado el 13 de febrero de 2011 en http://www.bvsde.paho.org/cursoa_epi/e/lecturas/mod2/articulo4. Pdf.

No obstante, la verdadera GSST comprende más allá de los alcances técnicos de la salud ocupacional y administrativos de la OHSAS 18.000: "Implica un convencimiento desde la dirección de la organización en la rentabilidad que implica para ésta la inversión en salud y seguridad, al tiempo que se cuenta con una dinámica de prevención que además de abordar de manera dinámica los peligros, actúa bajo el principio de la anticipación al riesgo." (Arévalo,

2010, p. 2). "El SG-SST es un método lógico y por pasos que permite decidir aquello que debe hacerse, el mejor modo de hacerlo, supervisar los progresos realizados con respecto al logro de las metas establecidas, evaluar la eficacia de las medidas adoptadas e identificar ámbitos que deben mejorarse. Puede y debe ser capaz de adaptarse a los cambios operados en la actividad de la organización y a los requisitos legislativos" (OIT 2011, p. 3). Duque, J. (2006). Diagnóstico inicial de implementación de OHSAS 18001 en empresas afiliadas a ARP Sura. Ponencia presentada en el 39 Congreso de seguridad, salud y ambiente del Consejo Colombiano de Seguridad -memorias complementarias en diapositivas. Recuperado el 25 de febrero de 2012 en http://www.laseguridad.ws/consejo/consejo/html/memorias/Memorias_Complementarias_Congreso_39/archivos/trabajos/gestion/Diagnostico_inicial_OHSAS_18001.pdf

Hoy por hoy se está trabajando en el nuevo estándar de ISO para la gestión del riesgo, la nueva norma denominada ISO 31000:2009, Risk management - Principles and guidelines, de la International Organization for Standardization (ISO) tiene como objetivo ayudar a las organizaciones de todo tipo y tamaño a gestionar el riesgo con efectividad, según explicó Kevin W. Knigh, quien estuvo a cargo del grupo de trabajo de ISO que desarrolló este estándar, "Todas las organizaciones", no importa si son grandes o pequeñas, se enfrentan a factores internos y externos que le quitan certeza a la posibilidad de alcanzar sus objetivos, este efecto de falta de certeza es el "riesgo" y es inherente a todas las actividades. Castro, M. (s/f). *El nuevo standard ISO para la gestión del riesgo*. Santiago de Chile: Surlatina contultores. 1-4.

"El éxito en la gestión del riesgo se basa entonces en el desarrollo de una cultura de la prevención en la organización, donde la prevención debe ser un valor inherente a la gestión organizacional en todos los niveles. (Qualinet Surlatina Gestion 2007, p. 37) y se encuentra enmarcada en la participación de todos en la empresa, desde donde se toman las decisiones hasta donde los procesos son ejecutados (Gynella y Gómez: citados en Riesgo y Estrategia, 2009). Es por ello que "las empresas deben gestionar sus riesgos desde una perspectiva estratégica, táctica y operativa. Es decir, todos los responsables de la organización deben tener métodos de gestión de riesgos para aplicarlos en su debido nivel de responsabilidad. Los gerentes n el nivel estratégico, los jefes y supervisores en el táctico y los dueños de proceso en el operativo". (Qualinet Surlatina Gestion 2007, p. 37).

El SG-SST no puede funcionar debidamente sin la existencia de un diálogo social eficaz, ya sea en el contexto de comités paritarios de seguridad o salud, o de otros mecanismos como los convenios colectivos. Se debería brindar a los trabajadores y sus representantes la oportunidad de tomar parte plenamente, a través de la participación y de consulta directas, en la gestión de la SST en la organización. Un sistema sólo es eficaz cuando se asigna a todas las partes interesadas responsabilidades definidas en la aplicación del mismo.

Un principio esencial del SG-SST es el establecimiento de una responsabilidad a lo largo de la estructura jerárquica de gestión, incluida la participación significativa de todos los trabajadores en todos los niveles de la organización, y con responsabilidades definidas en materia de SST.

Se ha demostrado en reiteradas ocasiones que la aplicación de la SST, e incluso más, del SGSST, sólo puede tener éxito cuando todas las partes interesadas participan plenamente en esta aplicación mediante el diálogo y la cooperación. En el caso del SG-SST, un sistema dirigido únicamente por el personal directivo sin la aportación de los trabajadores en los niveles más bajos de la jerarquía está abocado a desorientarse y a fracasar. En algunos estudios se indica una asociación entre unas tasas más bajas de horas de trabajo perdidas por lesiones y la presencia de comités paritarios de SST y la participación de los sindicatos en la organización.

En otros estudios se indica que las disposiciones participativas en el lugar de trabajo conducen a unas prácticas en relación con el SG-SST que se traducen en unos mejores resultados en materia de SST, y esto sucede más aún en el caso de los lugares de trabajo sindicados. Organización Internacional de Trabajo. (2011). Sistema de gestión de la SST: una herramienta para la mejora continua. Ginebra: Autor.

Según las disposiciones del decreto 1072 de 2015, en su artículo 2.2.4.6.8 ítem 2 – 2.2.4.6.12 ítem 2, en donde se enmarcan las responsabilidades de la alta dirección, entre las principales, podemos encontrar:

“Garantizar la consulta y participación de los trabajadores en la identificación de los peligros y control de los riesgos, así como la participación a través del COPASST, Comité de Emergencias (COE) y Comité de Convivencia Laboral (CCL)”

“Evaluar por lo menos una vez al año la gestión de la seguridad y salud en el trabajo”.

De igual manera también se definen las responsabilidades del equipo de implementación del

Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, en donde se evidencia claramente dentro de sus principales responsabilidades:

“Promover la participación de todos los miembros de la empresa en la implementación del SG-SST”.

“Coordinar con los jefes de las áreas, la elaboración y actualización de la matriz de identificación de peligros, evaluación y valoración de riesgos y hacer la priorización para focalizar la intervención”

“Validar o construir con los jefes de las áreas los planes de acción y hacer seguimiento a su cumplimiento”.

“Promover la comprensión de la política en todos los niveles de la organización” Ministerio de Trabajo (2015) Decreto 1072

Dado el contexto anterior, podemos inferir que la participación tanto del personal como de las directivas de una organización es fundamental para que la implementación del SG-SST sea todo un éxito, además de ello para que se mantenga en el tiempo y otorgue un valor para la organización.

Nitin Nohria y William Joice en un artículo publicado en el HBR* (Julio 2003), resumen aquellas prácticas que se pueden considerar fundamentales para la buena gestión, englobándolas en cuatro conceptos: Nohria, Nitin. What Really Works. Harvard Business Review. Julio 2003. Boston. Pg 42.

Estrategia: Relacionada con la construcción de proposiciones de valor alrededor del cliente, la calibración del esfuerzo en función de los cambios del entorno, la comunicación de las aspiraciones del negocio y la conservación del enfoque.

Ejecución: Referida a la entrega de productos y servicios que cumplan consistentemente con las expectativas de los clientes y consumidores, la toma de decisiones oportuna, eliminar constantemente cualquier forma de desperdicio y propiciar la mejora de la productividad.

Cultura: Que se compone de la inspiración de quienes nos siguen, para que hagan las cosas mejor por medio del facultamiento del personal para ejecutar toma de decisiones acertadas y oportunas, la recompensa de los logros, crear retos y fortalecer y promover los valores de la empresa.

Estructura: Que busca simplificar y hacer el trabajo fácil de llevar, promover la cooperación, colocar a la mejor gente en el frente de acción y diseñar sistemas para aprender y compartir el conocimiento.

Estos cuatro aspectos representan la evolución de los conceptos tradicionales asociados al ciclo de administrar, y muestran como el trabajo de gestionar debe considerar dimensiones más allá del simple logro de resultados.

De la misma manera como se plantea este modelo, Larry Bossidy y Ram Charan, en su libro *Execution* (2002), precisan sus argumentos alrededor del concepto de ejecutar como fundamento de la gerencia, señalando cómo la ejecución es una disciplina que se convierte en el mayor trabajo del líder y que debe considerarse como el elemento central de la cultura de cualquier organización. Para instrumentar su propuesta, estos autores señalan que las principales cualidades que componen los bloques de la ejecución son:

- Conocer el negocio y a las personas involucradas.
- Ser realistas e insistir en ello.
- Establecer metas claras y priorizarlas
- Seguimiento del desempeño.
- Recompensa.
- Expandir las capacidades.
- Conocer sus limitaciones.

Bossidy, Larry y Charan, Ram. *Execution*. Crow Business, New York, Usa.

El trabajo de gerenciar, como sinónimo de gestión, no puede realizarse productivamente si se define el espacio de actuación de forma estática y aislada del resto de los elementos que componen esa unidad llamada empresa, lo cual es evidente en la lista anterior.

Finalmente, este trabajo puede compararse como el del director de orquesta que establece el ritmo, los tiempos y marca la intervención de cada instrumento, pero nunca toca uno. Es crear la imagen de un resultado y producirlo, logrando consolidar un estilo característico que forma parte del ADN de la empresa y que la hace mejor que sus competidores. Magreta, Joan. *What*

Management is. Free Press. New York. 2002 & Lozano, C. (2006, enero 12). ¿Qué es Gestión? Recuperado el 29 de abril de 2010 en <http://www.entornoempresarial.com/>

Según Garrido. L. Andrea (Coordinadora Sistema de Gestión Integral CMD SIPLAS), en su artículo “*Cinco (5) factores que garantizan una adecuada implementación del SG-SST*” indica como primer factor el **Compromiso Gerencial**; “(...) El éxito o fracaso de un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo depende del compromiso real que demuestre la Gerencia y/o Alta Dirección de las empresas para su implementación, el cual no se basa únicamente en buenas intenciones o documentar políticas.

Se trata realmente de entender la importancia que representa la prevención de accidentes y enfermedades laborales en la organización, asumiendo las funciones y responsabilidades que le competen a la Alta Dirección, incluyendo la asignación de recursos necesarios, su activa participación en cada una de las fases del sistema, la aceptación de cambios y ejercer liderazgo como ejemplo para motivar la participación de todo el personal de la empresa en este proceso.

Adicionalmente, los líderes que asumen el direccionamiento del SG-SST cumplen un papel fundamental en fomentar la toma de conciencia para aquellos Gerentes que desconocen la importancia de lo que representa este proceso sistemático basado en la mejora continua, abarcando desde el cumplimiento legal hasta la rentabilidad que puede lograrse con la gestión integral de riesgos y promoción de la salud, particularmente al disminuir costos por ausentismo, rotación del personal y garantizando altos índices de motivación y productividad de los trabajadores.(...)”

Y 2. Participación de todo el personal de la organización

Lograr la implementación de un SG-SST implica un compromiso no solo de la Alta Dirección sino de todos los miembros de la organización. Para esto, los líderes de cada proceso cumplen una función importante en fomentar la toma de conciencia del personal bajo su control, para alcanzar los objetivos mediante el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades. Garrido L. Andrea C. Revista E&L.” Cinco (5) Factores que garantizan una adecuada implementación del SG-SST”

Olatz (2012) indica que “(...) El liderazgo, compromiso y la implicación de la alta dirección son esenciales para la implementación, el desarrollo y el mantenimiento de un sistema de gestión efectivo y eficiente para lograr los beneficios de la organización y de todas las partes interesadas.

La dirección no solamente aporta los recursos necesarios para el sistema, es necesario que predique con el ejemplo. El personal de la organización se compromete con sus líderes tanto como éstos demuestren, con el ejemplo, hacia dónde se dirige la organización.

Ellos deberían ser las personas que creen y mantengan el ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización”.

Debemos tener en cuenta y darle la importancia requerida a la alta dirección, ya que efecto del liderazgo en la efectividad del sistema de gestión es imprescindible.

Por tanto, sin la adecuada participación y compromiso de la alta dirección no se podrá lograr la implantación de un Sistema de Gestión efectivo. La capacidad de liderar a la empresa, las principales acciones a tomar, el apoyo incondicional que se debe brindar y la actitud de la dirección sin duda pueden definir el éxito en la organización, puesto que el personal se compromete con sus líderes tanto como éstos demuestren, con su actitud, hacia dónde se dirige la empresa.

Debemos percatarnos de la poderosa herramienta que supone un sistema de gestión y la importancia que puede tener en su implementación la alta dirección. Pues es indudable que la alta dirección al asumir su responsabilidad impactará positivamente en la efectividad del sistema de gestión de la calidad de la organización. (...)” Ripoll U. Olatz (2012). Escuela de Organización Industrial. “La Alta Dirección: parte fundamental en los Sistemas de Gestión”

En suma, es necesario un liderazgo en la organización que estimule a los trabajadores a participar activamente en las decisiones que les afecten y en la mejora de los procesos y tareas en que intervienen. La participación de los trabajadores debe ser un proceso en el que organización y trabajadores dialogan, escuchan sus respectivas inquietudes, dan muestra de confianza y respeto mutuos, debaten cuestiones, adoptan decisiones conjuntamente, recaban y comparten puntos de vista e información.

Para que estos sistemas sean efectivos, deben estar documentados y ser comprendidos por todos los empleados. Deben tener un alto grado de visibilidad en la organización. Estos programas deben ir dirigidos a la prevención de accidentes y no al castigo tras los accidentes ocurridos.

Asimismo, se requiere un alto apoyo organizacional, de modo que los trabajadores perciban que sus contribuciones a la seguridad son valoradas por la organización. Los participantes han de comprender que el programa de incentivos es diseñado para llevarlo a cabo y han de entender cómo serán medidas y valoradas sus actuaciones y sus comportamientos. Intedya (International Dynamic Advisors).” Participación de los trabajadores, elemento esencial de la Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo”. Fuente: gestionacalidad.blogspot.com.es

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA GENERAL

3.1. Método de la investigación

Basado en la pregunta de investigación formulada; ¿Es posible aumentar el compromiso de la alta dirección y de los colaboradores frente a la implementación del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo? ¿La gestión de conocimiento, podría ser un factor determinante para lograr aumentar ese compromiso?, por tanto, se aplicará una metodología de tipo Mixta, es decir, el enfoque metodológico usado será de tipo cuali-cuantitativo para poder obtener información precisa que permita determinar en primera medida, el grado de compromiso de la alta dirección y de los colaboradores frente a la implementación del SG-SST, además establecer dicho compromiso puede ser facultativo para implementar un SG- SST de manera efectiva y por último, analizar si la Gestión de Conocimiento podrá ser un factor determinando para coadyuvar en la búsqueda y aumento de ese compromiso tanto de las directivas como del personal vinculado en C & M Consultores S.A. Este trabajo tendrá una combinación de dos tipos de investigación, que según Ouellet (2001a, p. 113 y 114) mencionado por Pérez – Uribe (2012, p. 43) se clasifica en causal-comparativa y descriptiva. Es causal comparativa porque busca establecer una relación de causa – efecto a partir de variables naturales manejadas por la empresa estudiada, sin pasar por la manipulación directa del investigador. Es descriptiva, porque representa de manera clara y sistemática el material y el fenómeno estudiado.

3.2 Población y Muestra

3.2.1 Población

La población que aborda el proyecto de investigación la conforman los colaboradores y los directivos de C & M Consultores S.A. en su totalidad la población que conforma el personal vinculado en la compañía es de 130 entre personal Administrativo y de campo.

3.2.2 Muestra

Para la realización del análisis se tomará una muestra de 116 colaboradores vigentes en la organización vinculados en las diferentes áreas funcionales, así como en los proyectos en ejecución de la compañía C & M Consultores S.A, el cálculo de la misma se determinó a través utilización de la fórmula de “Feedback Networks”, indicando que la muestra adecuada para realizar el análisis era de un total de 116 personas con un porcentaje de confianza del 95%, siendo este resultado idóneo para presentar información verídica y representativa de la encuesta practicada a los colaboradores y directivos de la compañía.

El cálculo del tamaño de la muestra es uno de los aspectos a concretar en las fases previas de la investigación y determina el grado de credibilidad que concederemos a los resultados obtenidos.

Una fórmula muy extendida que orienta sobre el cálculo del tamaño de la muestra para datos globales es la siguiente:

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N - 1)) + k^2 * p * q}$$

ILUSTRACIÓN 1-FÓRMULA CÁLCULO MUESTRA

Los valores k más utilizados y sus niveles de confianza son:

La extensión del uso de Internet y la comodidad que proporciona, tanto para el encuestador como para el encuestado, hacen que este método sea muy atractivo.

K	1,15	1,28	1,44	1,65	1,96	2	2,58
Nivel de confianza	75%	80%	85%	90%	95%	95,5%	99%

ILUSTRACIÓN 2-NIVELES DE CONFIANZA

N:

k:

e: %

p:

q:

n: es el tamaño de la muestra

ILUSTRACIÓN 3- RESULTADOS TAMAÑO MUESTRA

Nota de Fuente: Adaptado de Feedback Networks:

<https://www.feedbacknetworks.com/cas/experiencia/sol-preguntar-calcular.html>

La muestra es estratificada porque la población está dividida en dos grupos, en este caso será los directivos y por otro lado los colaboradores de la organización, de esta manera se prevé conocer los puntos de vista desde distintas perspectivas.

El tipo de muestreo es probalístico porque todos tienen la misma posibilidad de ser elegidos y así tenemos más posibilidades de obtener más información.

Es pertinente en el marco del proyecto teniendo en cuenta que la recopilación de la información es adecuada para poder hacer un análisis y determinar la solución ante esta problemática.

3.3 Fuentes de información

Para la recolección de datos primarios de la investigación científica se procede a la realización de encuestas o entrevistas a los colaboradores y directivos de la compañía C & M Consultores S.A.

Encuesta: Constituye el término medio entre la observación y la experimentación. En ella se pueden registrar situaciones que pueden ser observadas y en ausencia de poder recrear un experimento se cuestiona a la persona participante sobre ello. Por ello, se dice que la encuesta es

un método descriptivo con el que se pueden detectar ideas, necesidades, preferencias, hábitos de uso, etc.

La encuesta la define el Profesor García Fernando como “una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con el fin de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población”. Aplicar una encuesta a una muestra representativa de la población es con el ánimo de obtener resultados que luego puedan ser trasladados al conjunto de la población.

3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Para el desarrollo de este trabajo fue necesario utilizar herramientas que permiten recolectar el mayor número de información necesaria, con el fin de obtener un conocimiento más amplio de la realidad. Como técnica empleada para la recolección se realizó una encuesta en Excel aplicada a 116 colaboradores y 5 directivos de la compañía.

Como instrumento de recolección de datos se utilizó un cuestionario de preguntas con varias opciones de respuesta con el fin de poder tabular la información y analizar cada una de sus variables. Además, se realizó una encuesta en línea según sea su condición; es decir, como Directivo o como Colaborador de la compañía.

Prueba de la aplicación de la encuesta:

¿Conoce la política?	¿Comprende la imp?	¿Con qué frecuen?	¿Por qué medio se?	¿Con qué frecuen?	¿La alta dirección?	¿Le interesa ser par?	¿Considera que es?	Recibe capacita?
NO	NO	Varias veces al año	La empresa	Semana	Algunas Veces	NO	NO	NO
NO	NO	Nunca	No aplica	Mensual	NO	Algunas Veces	NO	NO
SI	NO	Varias veces al año	Mi mismo	Semana	Algunas Veces	Algunas Veces	NO	NO
SI	NO	Diario	Mi mismo	Diario	SI	SI	SI	NO
NO	NO	Una o dos veces al me	La empresa	Horas	NO	SI	SI	NO
NO	NO	Nunca	No aplica	De improvis	NO	Algunas Veces	Algunas Veces	NO
NO	NO	Nunca	Mi mismo	Horas	Algunas Veces	Algunas Veces	NO	NO
NO	NO	Nunca	No aplica	Horas	Algunas Veces	Algunas Veces	NO	NO
SI	NO	Varias veces al año	La empresa	Semana	SI	SI	NO	NO
NO	NO	Nunca	No aplica	Semana	Algunas Veces	Algunas Veces	Algunas Veces	NO
NO	NO	Nunca	No aplica	Mensual	Algunas Veces	SI	NO	NO
SI	SI	Alguna vez a la seman	Mi mismo	Diario	Algunas Veces	NO	Algunas Veces	NO
SI	SI	Alguna vez a la seman	La empresa	Diario	NO	NO	NO	NO
NO	NO	Diario	No aplica	Diario	Algunas Veces	NO	NO	NO
NO	NO	Alguna vez a la seman	La empresa	Diario	Algunas Veces	NO	NO	Algunas Veces
NO	NO	Alguna vez a la seman	Mi mismo	Semana	SI	NO	NO	NO
NO	NO	Varias veces al año	No aplica	Mensual	Algunas Veces	Algunas Veces	Algunas Veces	NO
SI	NO	Nunca	Mi mismo	Semana	NO	SI	NO	NO
NO	NO	Nunca	La empresa	De improvis	Algunas Veces	NO	NO	NO
SI	NO	Diario	Mi mismo	Mensual	Algunas Veces	NO	NO	NO
NO	NO	Nunca	No aplica	Diario	Algunas Veces	SI	SI	NO
NO	NO	Nunca	No aplica	Diario	NO	NO	NO	NO
NO	NO	Nunca	No aplica	Horas	NO	NO	NO	NO
NO	NO	Alguna vez a la seman	La empresa	De improvis	NO	Algunas Veces	NO	NO
NO	SI	Nunca	No aplica	De improvis	NO	Algunas Veces	NO	NO
NO	NO	Una o dos veces al me	La empresa	Semana	Algunas Veces	SI	NO	NO
NO	NO	Varias veces al año	Mi mismo	Horas	Algunas Veces	Algunas Veces	NO	Algunas Veces
SI	NO	Alguna vez a la seman	Mi mismo	Semana	NO	SI	NO	NO
SI	NO	Una o dos veces al me	Mi mismo	Semana	Algunas Veces	NO	NO	NO
SI	SI	Varias veces al año	Mi mismo	Semana	NO	NO	NO	NO
NO	NO	Varias veces al año	No aplica	Diario	Algunas Veces	SI	NO	NO
SI	NO	Diario	La empresa	Mensual	NO	SI	SI	NO

ILUSTRACIÓN 4-PRUEBA APLICACIÓN ENCUESTA

CAPÍTULO 4: RESULTADOS

4.1. Presentación de Resultados

4.1.1 Encuesta aplicada a directivos

1. Género



GRÁFICO 1- GÉNERO DIRECTIVOS

2. Información demográfica

Grupo de trabajo al que pertenece:	Tipo de contrato:	Dependencia/ Área de trabajo:
Administrativo	Indefinido	Dirección General
Administrativo	Indefinido	Dirección Administrativa
Administrativo	Indefinido	Dirección Financiera
Administrativo	Indefinido	Gerencia de Talento Humano
Administrativo	Indefinido	Dirección de Gestión de Proyectos

TABLA 1-

INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA

3. Las directivas de la empresa, ¿Cómo participan en la implementación del SG-SST?



GRÁFICO 2- PARTICIPACIÓN DIRECTIVAS

4. ¿Asume actividades diarias del SG- SST de la compañía?

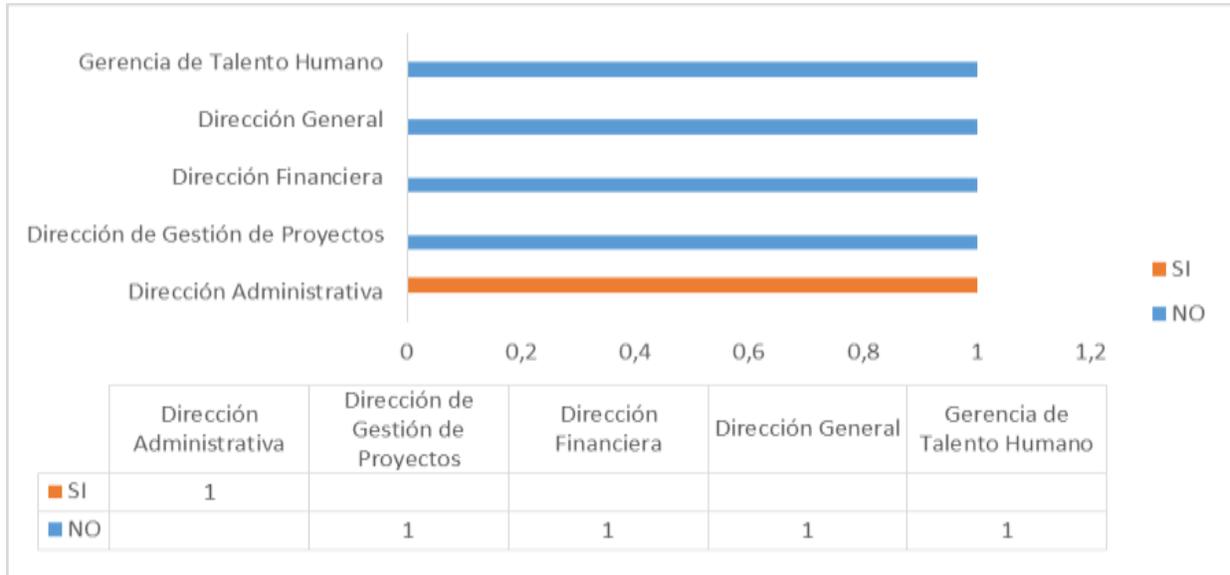


GRÁFICO 3- ACTIVIDADES SG-SST

5. ¿Con qué frecuencia participa de las actividades de SST, programadas en la compañía?

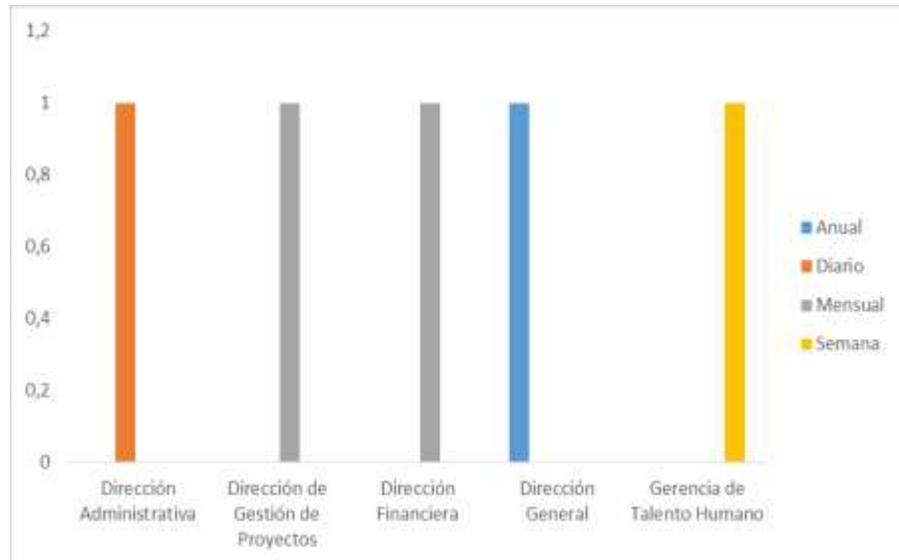


GRÁFICO 4-FRECUENCIA ACTIVIDADES SG-SST

6. ¿Revisa que se estén cumpliendo debidamente los roles del SG-SST?

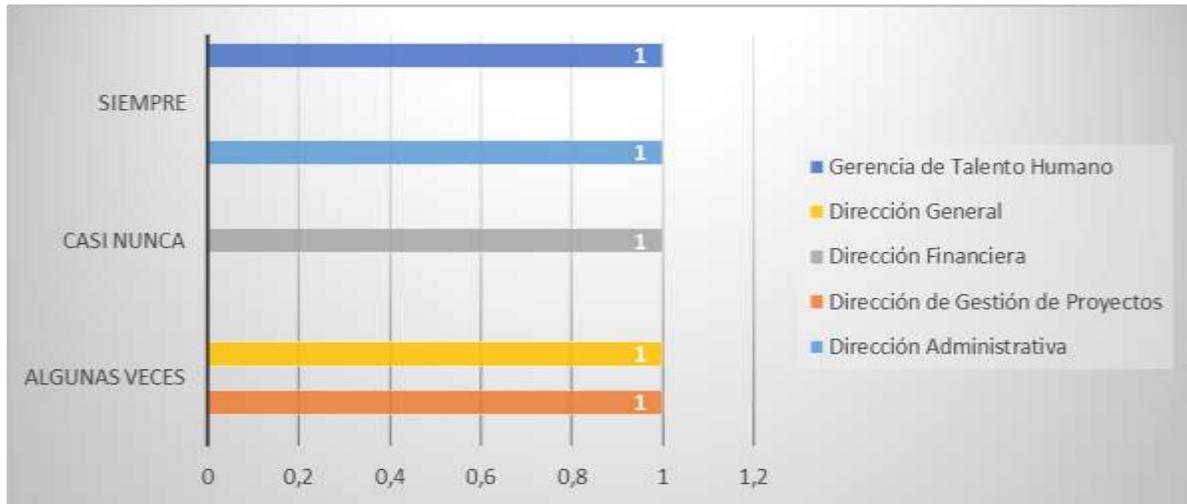


GRÁFICO 5- CUMPLIMIENTO ROLES

7. ¿Con que frecuencia considera que debería saber sobre las actividades que se realizan para el SG-SST?



GRÁFICO 6- FRECUENCIA ACTIVIDADES

8. ¿Considera que es importante hacer partícipe a todos trabajadores de las actividades del SG-SST?

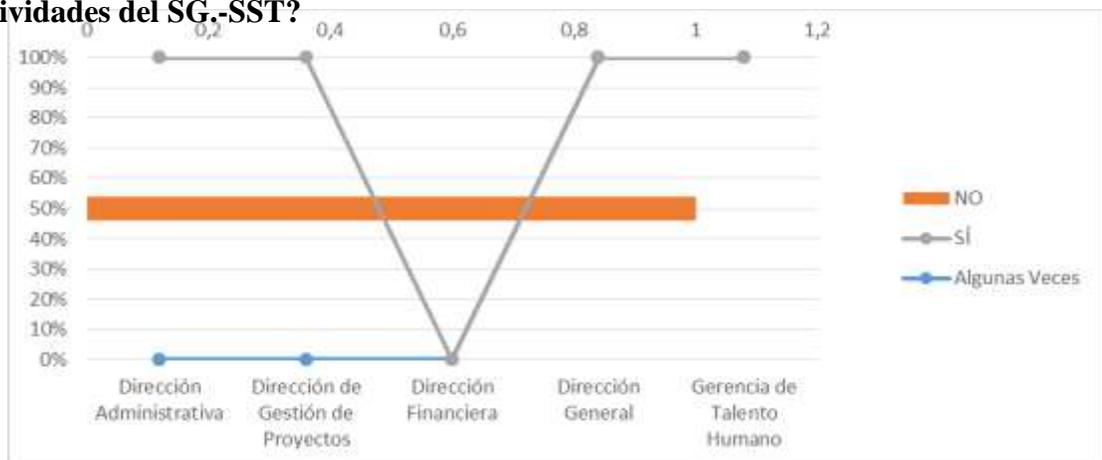


GRÁFICO 7- IMPORTANCIA PARTICIPACIÓN TRABAJADORES

9. ¿Los recursos asignados por la empresa para el desarrollo de la Seguridad y Salud en el Trabajo, son suficientes?

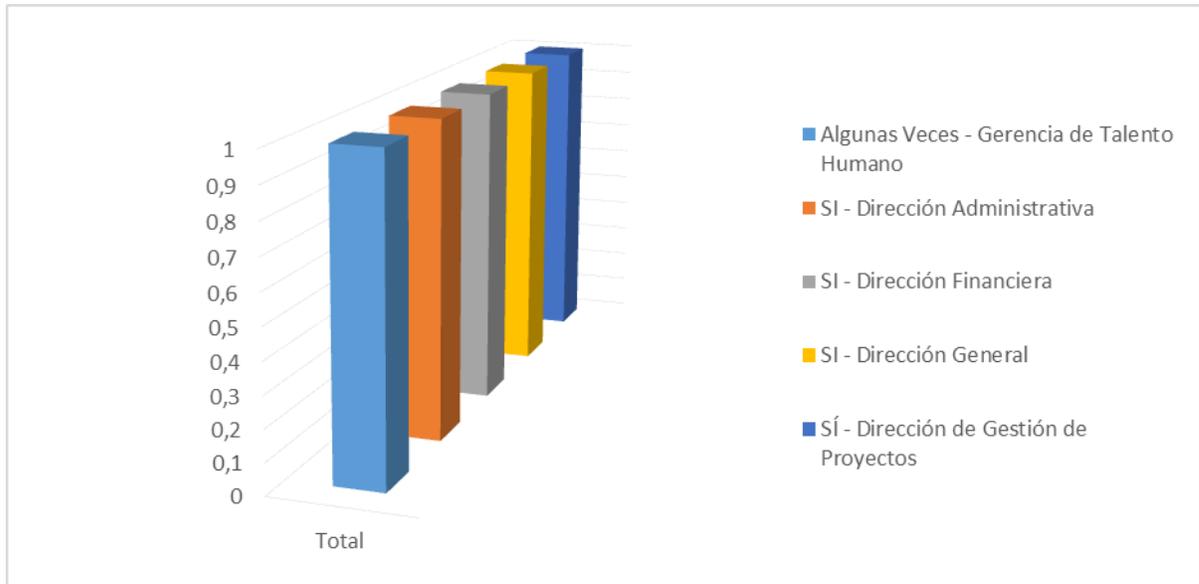


GRÁFICO 8- RECURSOS ASIGNADOS

10. ¿Considera que es necesario participar activamente en la implementación del SG.-SST?

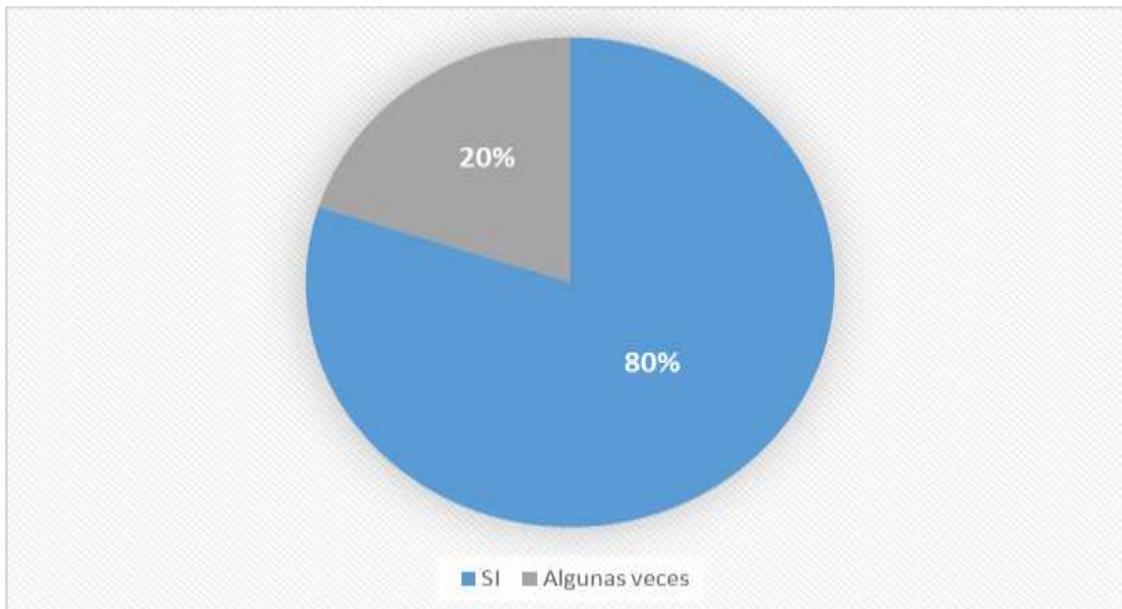


GRÁFICO 9- PARTICIPACIÓN

11. ¿Considera que es necesario que todos los colaboradores reciban capacitación en SST por parte de la empresa?

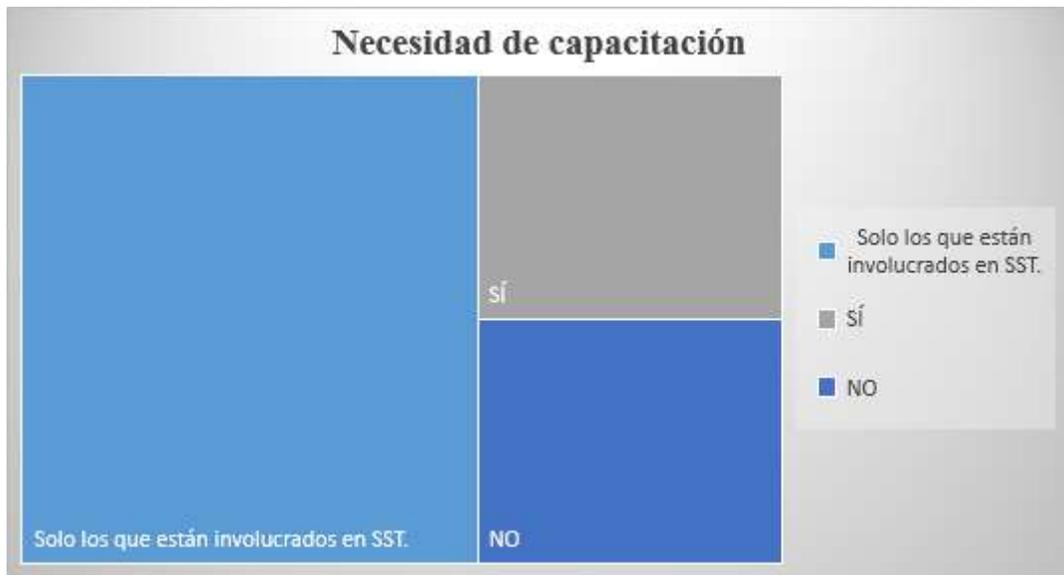


GRÁFICO 10- NECESIDAD CAPACITACIÓN

12. ¿Estaría dispuesto a otorgar algún tipo de incentivo ya sea monetario o de otra índole para aumentar la participación de sus trabajadores a ser parte del SG.SST?

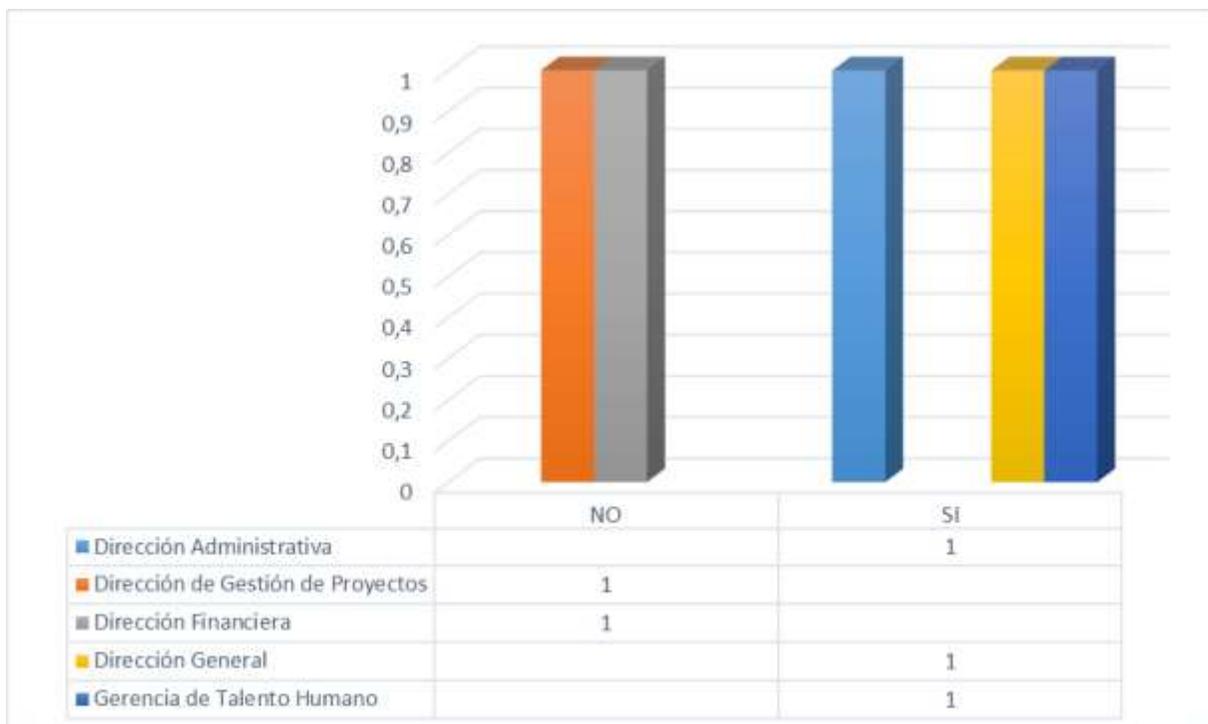


GRÁFICO 11- INCENTIVOS

13. ¿Cree que los trabajadores cuentan con espacios y herramientas de participación suficientes para la implementación del SG-SST?

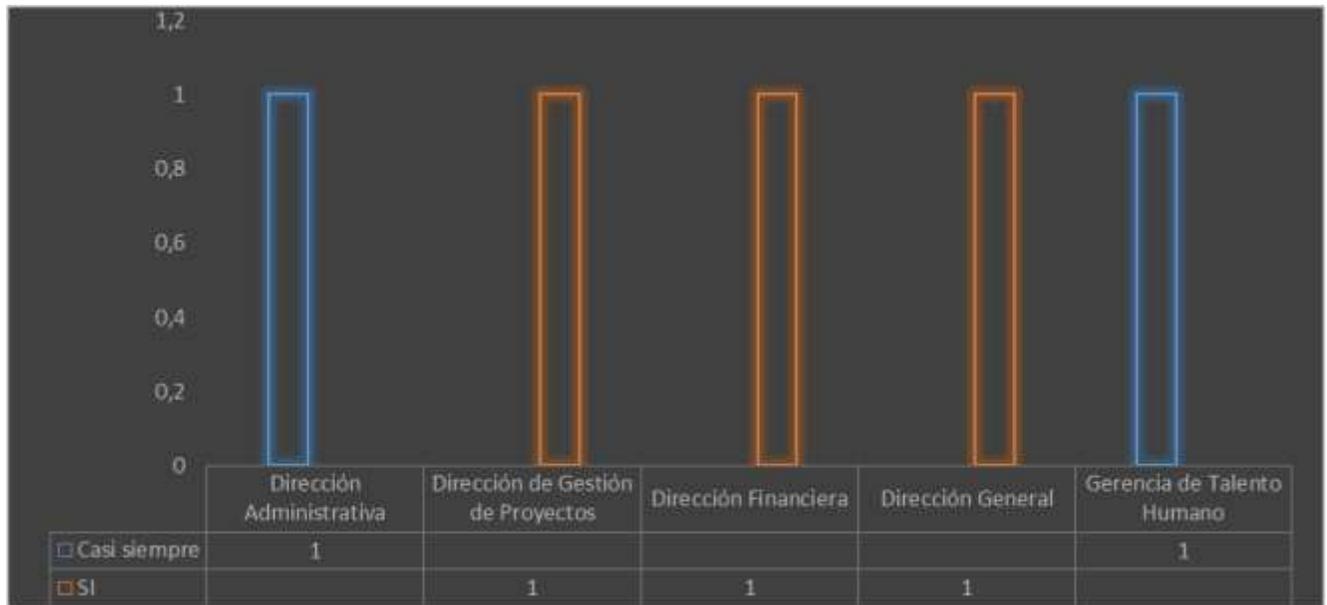


GRÁFICO 12 - HERRAMIENTAS Y ESPACIOS DE PARTICIPACIÓN

4.1.2 Encuesta aplicada al personal

1. Edad y Género

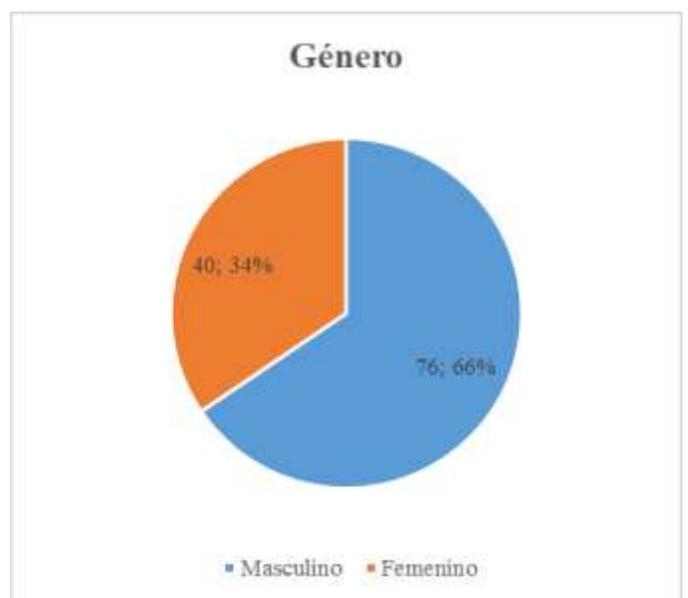
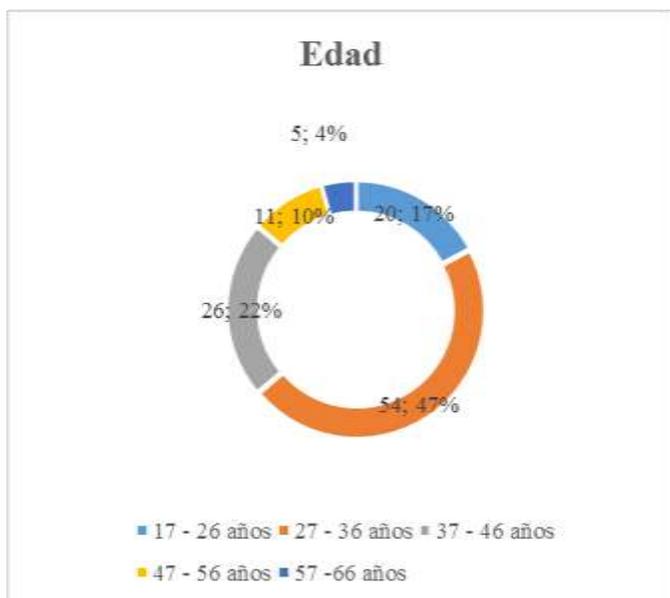


GRÁFICO 13- EDAD TRABAJADORES

GRÁFICO 14- GÉNERO TRABAJADORES

La muestra poblacional que realizó la encuesta fue un total de 116 colaboradores de la compañía, de los cuales la participación más activa estuvo entre los 27 y 36 años con un 47% y entre los 37 y 46 años con un 22%, abarcando un 69% de la población total.

El grado de participación de los hombres en la encuesta fue en un 16% superior a la participación de las mujeres con una diferencia de 36 colaboradores.

2. Tipo de vínculo en la organización y nivel de participación



GRÁFICO 15- TIPO DE VÍNCULO

El 62% (72 colaboradores) del personal que participó en la encuesta tiene un vínculo laboral con la compañía según su tipo de contrato y el 35% (25 colaboradores) realiza sus actividades en campo. El 38% (44 colaboradores) restante tiene una vinculación por prestación de servicios y sus actividades se realizan en un total igual en actividades de campo y administrativas.

3. ¿Conoce las políticas del SG-SST? ¿Comprende la importancia del SG- SST de la compañía?



GRÁFICO 16- POLÍTICAS E IMPORTANCIA SG-SST

El 52% (60 colaboradores) de la población encuestada manifiesta que tiene conocimiento de las políticas del sistema de Gestión de Seguridad y Salud del Trabajo, de igual manera el 68% manifiesta que no comprende la importancia de dichas políticas. En total el 84% de los colaboradores no entiende la importancia que tienen las políticas del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.

4. ¿Recibe capacitación en SST por parte de la empresa? ¿Por qué medio se enteró de la existencia del SG-SST?

El 90% (104 colaboradores) del personal encuestado no ha recibido capacitación por parte de la compañía por lo que su conocimiento acerca del funcionamiento del SG – SST es casi nulo y no existe apropiación del mismo. El 40% (46 colaboradores) ha conocido acerca de la funcionalidad del sistema por su propia cuenta, el 33% (38 colaboradores) no tienen conocimiento del SG – SST y el 27% restante (32 colaboradores) manifiesta que se ha enterado de la existencia del SG – SST por la empresa.



GRÁFICO 17- CAPACITACIÓN

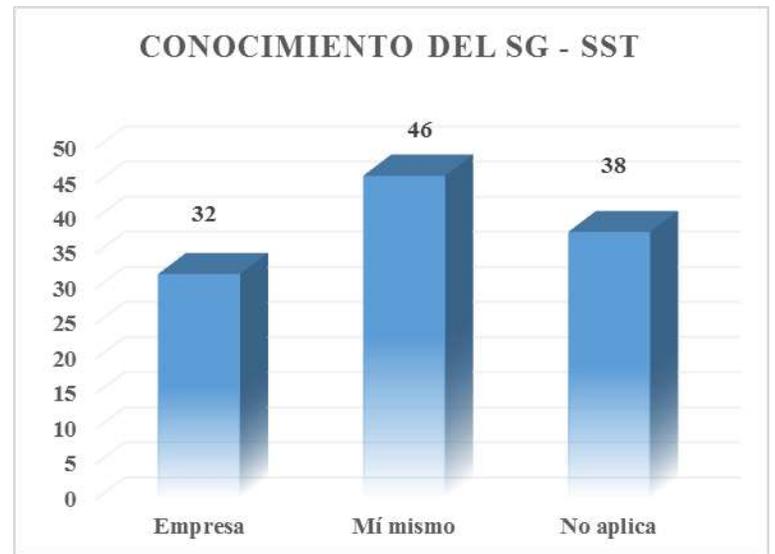


GRÁFICO 18- CONOCIMIENTO DEL SG-SST

Los directivos de la compañía deben hacer partícipe a su personal en las actividades, retroalimentando a los mismos de la razón de ser de dichas actividades. El 89% del personal que respondió la encuesta indica que la dirección no los hace partícipes de las actividades del SG-SST y consideran que deberían ser partícipes diaria y semanalmente.

5. ¿La alta dirección lo hace partícipe de las actividades del SG -SST?



GRÁFICO 19 -PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES SG-SST

6. ¿Le interesaría ser parte del equipo que integra el SG-SST?

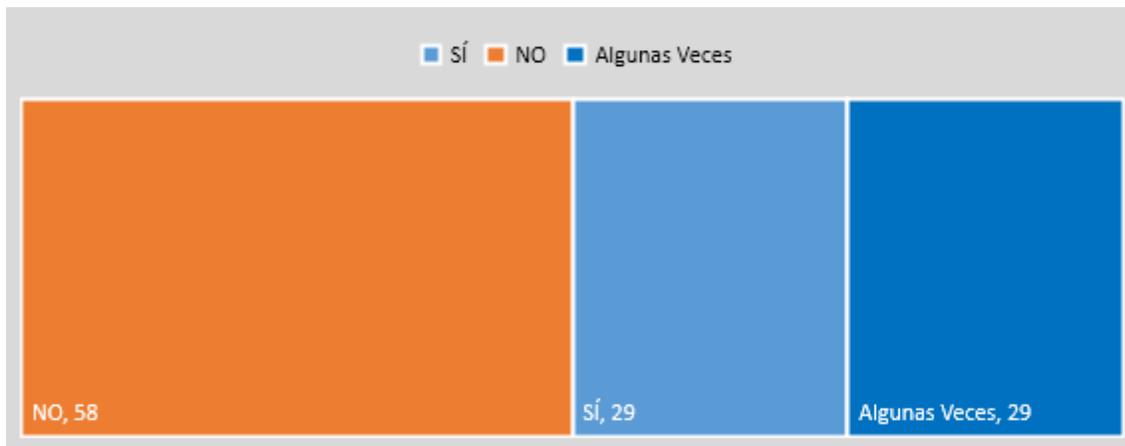


GRÁFICO 20- IINTERÉS TRABAJADORES EN SG-SST

El 50% (58 colaboradores) manifiestan que no les interesa hacer parte del SG – SST frente a un 25% (29 colaboradores) que le interesaría pertenecer a dicho sistema.

7. ¿Siente que ser parte del SG-SST, le traerá trabajo adicional? ¿Cree usted que la compañía le otorgaría mayor salario por ser parte del SG-SST?

Para las personas encuestadas en un 100% ser parte del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo les obligaría a tener una mayor carga laboral, por lo que solo a través de un incentivo por parte de la gerencia el 24% (29 colaboradores) participaría activamente en el Sistema de Gestión. Adicionalmente el 98% considera que la compañía no mejoraría su salario si participaran en dicho sistema por lo que no es de su interés ser partícipes del mismo.

4.2. Análisis de datos

4.2.1 Análisis de resultados la encuesta aplicada a directivos

1. Género

Se pudo evidenciar que de los 5 miembros que componen los directivos de la compañía C & M Consultores S.A., 3 de ellos pertenecen al género masculino y 2 al femenino.

2. Información demográfica

El área o grupo de trabajo al que pertenecen todos los directivos de la compañía son Administrativo y su tipo de contrato es a término indefinido, con ello, se puede concluir que ningún directivo hace parte del personal en campo de la compañía son personal directo que labora en las instalaciones principales de la organización.

3. Las directivas de la empresa, ¿Cómo participan en la implementación del SG-SST?

En la gráfica podemos inferir que un 20% (2) de las directivas de la organización consideran que su participación en la implementación del SG-SST, debe hacerse a través de la asignación a sus trabajadores, mientras que el 80% (3) restante cree que su participación es basada en la revisión por la dirección y en la planeación de las actividades con los trabajadores, se debe considerar que así se considere que una minoría de este grupo considera que la participación es netamente de los trabajadores, es una cifra preocupante teniendo en cuenta que todas las directivas deben estar alineadas en un mismo objetivo, por tanto, se debe contar con un 100% de participación por parte

de los directivos en la implementación del SG-SST, para que este genere el valor esperado por la compañía y cada uno de sus miembros muestre el interés adecuado por la obtención de los resultados organizacionales.

4. ¿Asume actividades diarias del SG- SST de la compañía?

Podemos observar que únicamente la Dirección Administrativa es quién realmente asume actividades diarias del SG- SST, existe una notable preocupación pues la poca interacción con el Sistema hace que se pierda el hilo conductor del mismo, así mismo, su interés por que se cumplan a cabalidad las disposiciones del Sistema.

5. ¿Con qué frecuencia participa de las actividades de SST, programadas en la compañía?

Podemos observar discrepancia en el nivel de frecuencia en la participación de las actividades del SG-SST en cada uno de los directivos, vemos que tal y como se evidenció en el apartado anterior, la Dirección Administrativa asume actividades diarias del sistema, mientras que la Dirección de Gestión de Proyectos y la Financiera tiene un nivel de participación mensual, así mismo, la Gerencia de Talento Humano genera semanalmente actividades para el SG-SST y por último, la Dirección General asume actividades de manera anual, por lo anterior, podemos inferir que no existe el mismo interés en el éxito del SG-SST, si bien, por las diferentes ocupaciones y roles que ocupa cada directivo de la organización, en muchos de los casos, el SG.-SST, no demanda que se ejecuten actividades diarias, si es importante cómo mínimo que exista una mayor participación ya sea de manera semanal o cómo máximo mensual, de esa manera los directivos garantizan que el SG-SST, esté aplicando un adecuado ciclo P.H.VA y se estén controlando de manera oportuna todos aquellos riesgos que pueden afectar el Sistema.

6. ¿Revisa que se estén cumpliendo debidamente los roles del SG-SST?

Observamos un mayor control por parte de la Dirección Administrativa y de la Gerencia de Talento Humano, pues ellos siempre revisan que se estén cumpliendo debidamente los roles del SG-SST, mientras que al Dirección Financiera casi nunca lo hace y la Dirección de Gestión de Proyectos y General, algunas veces lo realizan, esto genera una dependencia hacia 2 directivos, los únicos que siempre están al tanto del cumplimiento, esa situación es preocupante pues en

caso de existir ausencia de cualquiera de los dos directivos simplemente el SG-SST, se quedaría sin recibir un adecuado control.

7. ¿Con que frecuencia considera que debería saber sobre las actividades que se realizan para el SG-SST?

Seguimos evidencia que quiénes tienen el control frente al SG-SST, son la Dirección Administrativa y la Gerencia de Talento Humano, ellos indican que la frecuencia que debería saber sobre las actividades que se realizan para el SG-SST deberían ser diario y semanal respectivamente, en contra posición de Dirección de Gestión de Proyectos y la Financiera, indican que debería realizar de manera mensual y la Dirección General de manera anual, tal y como se indica en el apartado anterior, es imposible que un SG-SST, funcione revisando actividades de manera anual, pues no existe un control oportuno y eficaz que permita ahondar en cada actividad, mientras que si se ejerce un control ya sea semanal o cómo máximo mensual, el SG-SST, se llevaría de manera exitosa, permitiendo actuar a tiempo.

8. ¿Considera que es importante hacer partícipe a todos trabajadores de las actividades del SG.-SST?

La dirección General y la Gerencia de Talento Humano consideran que a veces es importante hacer partícipe a todos trabajadores de las actividades del SG.-SST, mientras que la Dirección Financiera indica que no es importante, en contraposición se encuentran la Dirección Administrativa que indica que si lo es, lo que es evidente que se deben tomar medidas para que todas las directivas de la organización comprendan que si es importante hacer partícipe a todos y cada uno de los actores que hacen parte de la compañía, no solamente para trabajadores vinculados con la misma, sino para contratistas, clientes, proveedores, entre otros.

9. ¿Los recursos asignados por la empresa para el desarrollo de la Seguridad y Salud en el Trabajo, son suficientes?

Vemos que un 90% de los directivos encuentran pertinente los recursos asignados, mientras que un 10% reflejado en la Gerencia de Talento Humano, indica que algunas veces los recursos son los adecuados, si bien, se puede considerar que quién tiene mayor control sobre el sistema es

quién realmente determina si sus recursos están siendo los mejores o si definitivamente no, por tanto, sería la Gerencia de Talento Humano, quién hace válida esta observación y se tendría que volver a evaluar si los recursos para cada actividad realmente son los adecuados.

10. ¿Considera que es necesario participar activamente en la implementación del SG.-SST?

Un 80% de los directivos indicó que sí es netamente necesario participar activamente en la implementación del SG.-SST, mientras que un 20% indica que debe hacerse “*Algunas Veces*”, se debe evaluar a fondo esta premisa, pues si bien, los directivos no demuestran tener un alto nivel de participación, es una cifra positiva teniendo en cuenta que en planes de mejora se podría presentar esta respuesta para que antepongan la misma frente a otras preguntas en donde su respuesta es totalmente opuesta y de esta manera puedan analizar y concluir que efectivamente es necesaria la participación activa en el SG.SST.

11. ¿Considera que es necesario que todos los colaboradores reciban capacitación en SST por parte de la empresa?

Cómo resultado, podemos observar que 3 de los directivos, indica sólo es necesario para los que están involucrados en SG-SST, mientras que Dirección de Gestión de Proyectos indica que no es necesario y la Dirección Administrativa indica que si es necesario, dado lo anterior, podemos concluir que la compañía le falta mayor direccionamiento y conocimiento de la norma, es dicho aspecto, es relevante que todos los trabajadores estén alineados con el SG-SST y se hagan partícipes de sus ejecución y control.

12. ¿Estaría dispuesto a otorgar algún tipo de incentivo ya sea monetario o de otra índole para aumentar la participación de sus trabajadores a ser parte del SG.SST?

La mayoría de los directivos de la compañía si está en disposición de otorgar un incentivo, lo que resulta positivo, pues en planes de acción frente al proceso de participación de todo el personal, se pueden otorgar incentivos que generen valor y aumenten la motivación del personal, para ser 100% partícipes de las actividades del SG.-SST, haciendo que se sientan más comprometidos con el cumplimiento de los objetivos.

13. ¿Cree que los trabajadores cuentan con espacios y herramientas de participación suficientes para la implementación del SG-SST?

La Dirección General, Financiera y de Gestión de Proyectos considera que si cuentan con espacios y herramientas de participación suficientes para la implementación del SG-SST, mientras que la Dirección Administrativa y de Talento Humano, indican que “Casi siempre” los hay, en contraposición de lo que hemos visto en apartados anteriores y teniendo en cuenta que estos últimos actores son quienes realmente tienen la participación adecuada en el sistema, se podría decir que tienen mayor criterio Dirección Administrativa y de Talento Humano para indicar si lo es por el nivel de participación que tienen los mismos frente al sistema, por tanto, se debe trabajar por que la compañía abra nuevos espacios de interacción y participación, facilitando herramientas y medios para poder llevar a cabo la ejecución de dicha actividad de manera adecuada.

4.2.2 Análisis de resultados la encuesta aplicada a colaboradores

Podemos inferir que, de la encuesta aplicada a los 116 colaboradores, en primer lugar, se nota la escasa participación del personal en las actividades del SG-SST, un 84% de la población no comprende su importancia, cifra que es bastante preocupante al denotar, que este sistema tiene como objetivo velar por la seguridad y la salud de los trabajadores, son ellos la fuente y la razón de ser de su existencia y que los mismos no comprendan su importancia, da a entender que la organización no ha hecho una buena gestión de comunicación y divulgación tal y como lo exige el sistema; ahora bien, se debe contemplar que la organización tiene un muy bajo porcentaje de capacitación frente a estos temas, especialmente con el personal en campo, apenas un 27% (32 colaboradores) manifiesta que se ha enterado de la existencia del SG – SST por la empresa, otro aspecto de gran relevancia que el 89% del personal que respondió la encuesta indica que la dirección no los hace partícipes de las actividades del SG- SST y consideran que deberían ser partícipes diaria y semanalmente, cuándo los trabajadores se sienten excluidos no se sienten con el compromiso de aportar y generar valor al sistema; por último pero no menos importante se pudo constatar que al personal no le interesa ser partícipe de las actividades del SG-SST, por cuánto les representa una carga laboral adicional y sienten que la compañía no aumentaría sus ingresos por ser parte del mismo, haciendo que un nivel muy bajo (24%) de trabajadores sean los

que se sientan motivados por ser parte del sistema, cifra altamente preocupante teniendo en cuenta que el sistema funciona eficazmente cuando incluye a todos los actores del mismo.

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES

5.1 Resumen de Hallazgos

Una vez analizados los resultados de las encuestas aplicadas, se encontró que C & M Consultores S.A. presenta una alta falencia en la integración del personal para la implementación de su sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, haciendo que el mismo sólo se vean involucrados apenas una escasa población de la totalidad vinculada en la organización, dentro de sus principales falencias se destacan las siguientes:

- ✚ El compromiso de las directivas de la dirección en la implementación del SG-SST, no es el adecuado para ejercer eficazmente su función dentro del sistema, así mismo, su participación está en un nivel medio, pues pudimos observar que la Dirección Administrativa y la Gerencia de Talento Humano, son los que han mostrado mayor participación en el SG-SST, que hace más difícil la toma de decisiones y la integración frente a las actividades del sistema.
- ✚ Nivel bajo en la frecuencia de participación de todas las directivas en la implementación del SG-SST.
- ✚ No todas las directivas están interesadas en que se estén ejerciendo debidamente los roles del SG-SST.
- ✚ No existe un alto grado de empoderamiento de las actividades del SG-SST, tanto por parte de la alta dirección como por parte de los colaboradores.
- ✚ El plan de capacitación en Seguridad y Salud en el Trabajo de la empresa no involucra a todos los colaboradores, pormenorizando este a una pequeña población.
- ✚ Bajo nivel de motivación de los trabajadores para la ejecución de las actividades propias del SG-SST.

- ✚ Se debe hacer revisión de los recursos, herramientas y espacios de participación tanto las otorgadas por la compañía para la implementación del SG-SST, pues se pudo evidenciar que no están siendo las suficientes para propiciar mayor interés por parte de los colaboradores y así mismo, que generen mayor integración de todo el personal en general.
- ✚ Un aspecto positivo, es que la mayoría de directivas está en disposición de otorgar incentivos a los trabajadores para aumentar su nivel de participación en el SG-SST.
- ✚ Los colaboradores manifiestan no conocer a fondo el SG-SST, así mismo, desconocen su importancia y restan relevancia a las actividades que se realizan para su ejecución.

5.2 Recomendaciones

Frente a los hallazgos encontrados y dado el objetivo de una adecuada implementación del Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo, además de ello, que la norma (Decreto 1072 de 2015) contempla de manera indispensable el cumplimiento de todos los requisitos aplicables a la organización, por lo tanto, se deben seguir las siguientes recomendaciones:

- ✚ Fortalecer el compromiso de la dirección partiendo de los objetivos de la implementación del sistema, comprendiendo su funcionalidad e importancia.
- ✚ Aumentar la frecuencia en la participación de todas las directivas incluyendo dentro de su cronograma de actividades, las aplicables del sistema, se recomienda que sea por lo menos de manera semanal, de esta manera se mantiene una sincronía efectiva para la ejecución del sistema.
- ✚ La alta dirección en primera línea debe estar convencida de la importancia de preservar la vida e integridad de los trabajadores, así como la de minimizar cualquier posible efecto que sus actividades puedan generar en la sociedad en general. Es la dirección de la empresa, la que dará impulso necesario y dotará los recursos suficientes para la buena implementación de una política de SST. Fuente de:

<https://elcomercio.pe/economia/negocios/ocho-recomendaciones-salud-seguridad-empresas-195577>

- ✚ Supervisar de manera continua el cumplimiento de los roles del SG-SST, estar al tanto de las actividades y responsabilidades que deben cumplir cada una de las partes, hacer un control eficiente a través de asignación de responsabilidades y responsables en cada proceso los colaboradores y directivos deben trabajar en conjunto, para elaborar los respectivos procedimientos que exige la norma a cambio todos los conocimientos en relación con el mantenimiento del SG-SST, de esta manera, se aumenta su participación y compromiso.
- ✚ Ampliar el plan de capacitación en Seguridad y Salud en el Trabajo de la empresa haciendo que involucre a todos los colaboradores y directivos, no necesariamente se deben hacer de capacitaciones presenciales, se pueden gestionar de manera virtual, por conferencia, web conferencia, entre otras, alternativas que no generen mayor valor económico para organización pero que aportan en la gestión del conocimiento.
- ✚ Implementar estrategias para aumentar el nivel de motivación de los trabajadores para la ejecución de las actividades propias del SG-SST, entre ellas, otorgar permisos e incluso, aumentar en un % permisible, los salarios de los trabajadores que participen en la implementación, generar premios (boletas de cine, de juegos, actividades deportivas, entre otras) para aquellos que participen en las actividades del SG-SST, es importante resaltar y comunicar las acciones y las personas que actúan de forma proactiva en asuntos de seguridad y salud en el trabajo. Comunicar convenientemente el impacto positivo generado por algún trabajador, crea ejemplo para el resto, esas son las actitudes que deseamos se multipliquen en la empresa. Fuente de:
<https://elcomercio.pe/economia/negocios/ocho-recomendaciones-salud-seguridad-empresas-195577>
- ✚ Ampliar los recursos, herramientas y espacios de participación, en donde se involucre a todo el personal, esto hace que se genere mayor conciencia frente a la importancia del sistema, se genere un ambiente organizacional que fomenta una cultura hacía el sistema y se note de manera más relevante con los trabajadores.
- ✚ Realizar un proceso de sensibilización de las personas y formar una cultura de prevención. La constante sensibilización del personal sobre los peligros específicos en su

puesto trabajo, las posibles consecuencias que tiene, y, conocer las medidas de protección y prevención de las que dispone y debe exigir, es una tarea que es de todos. Así mismo, es importante medir la eficacia en la formación del personal, para asegurar una cultura de prevención sostenible en el tiempo, esto se puede lograr a través de un eficiente plan de capacitación. Fuente de: <https://elcomercio.pe/economia/negocios/ocho-recomendaciones-salud-seguridad-empresas-195577>

5.3 Propuesta

Una vez, revisado el análisis de las encuestas, los diferentes hallazgos y las recomendaciones, dadas, se propondrá a través del modelo de Gestión del Conocimiento (Nonaka y Takeuchi) para la eficiente, eficaz y efectiva implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, el cual se articulen tanto el conocimiento tácito como explícito, partiendo del hecho de que las organizaciones exitosas son creadoras de conocimiento, para Nonaka, *“en una economía donde la única certeza es la incertidumbre la única fuente segura de ventaja competitiva duradera es el conocimiento”*, cuándo los mercados cambian, las tecnologías proliferan, los competidores se multiplican y los productos se vuelven obsoletos, casi de un día para otro, por tanto, las empresas exitosas son aquellas que crean constantemente nuevo conocimientos, lo difunden ampliamente en toda la organización y rápidamente lo transforman en nueva tecnología y productos logrando una innovación continua, es por esto, que se hace necesario que la organización aplique este modelo de Gestión de Conocimiento, de esta manera tanto las directivas como todo el personal se verán altamente involucrados y comprometidos con el Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo, el valor del conocimiento se centra en que los directivos, busquen explotar las percepciones, intuiciones y conocimiento tácitos de sus colaboradores y hacer de dichas ideas proyectos de innovación o productos para la empresa.

La teoría de “La organización creadora de Conocimiento” expuestas por Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi en su libro de igual título. Bajo este marco teórico se mira la organización desde dos dimensiones de creación de conocimiento: la dimensión ontológica y la dimensión epistemológica. Se analiza la manera en que el conocimiento se crea a partir de la conversión entre lo que se conoce como conocimiento tácito y conocimiento explícito. La organización

creadora de conocimiento para los autores tiene tres funciones primordiales: generar nuevo conocimiento; difundirlo por toda la empresa e incorporar lo aprendido a las nuevas tecnologías.

(Nonaka y Takeuchi, 1999) 4.1.2 La dimensión epistemológica del conocimiento. Nonaka y Takeuchi presentan en su libro “La organización creadora de conocimiento” la teoría de creación de conocimiento organizacional. Esta teoría se basa en el proceso de comunicación del conocimiento en torno a modos de conversión entre el conocimiento tácito y el explícito, donde:

- **Conocimiento Tácito:** Este es un conocimiento muy personal y difícil de plantear a través del lenguaje formal y, por lo tanto, difícil de transmitir y compartir con otros. Tiene sus raíces en lo más profundo de la experiencia individual, así como en los ideales, valores y emociones de cada persona.
- **Conocimiento Explícito:** Es aquel que puede expresarse a través del lenguaje formal; es decir, con palabras y números, y puede transmitirse y compartirse fácilmente, en forma de datos, fórmulas científicas, procedimientos codificados o principios universales. Se expresa normalmente en algún soporte físico (libros, CD ROMS, imágenes).

La “dimensión epistemológica” en la creación de conocimiento se da por la interacción entre el conocimiento explícito y el tácito, llevada a cabo por los individuos de una organización y que es denominada por los autores, “conversión de conocimiento”. Existen cuatro formas de conversión de conocimiento cuya interacción constituye el motor del proceso de creación de conocimiento. Estas fases se muestran en la siguiente gráfica. WikiLibros (2010). Teoría de creación de conocimiento por Nonaka y Takeuchi. Gestión del Conocimiento - Modelo de creación del conocimiento. Recuperado de:

https://es.wikibooks.org/wiki/Gesti%C3%B3n_del_conocimiento/Modelo_de_creaci%C3%B3n_del_Conocimiento/Teor%C3%ADa_de_creaci%C3%B3n_de_conocimiento_por_Nonaka_y_Takeuchi

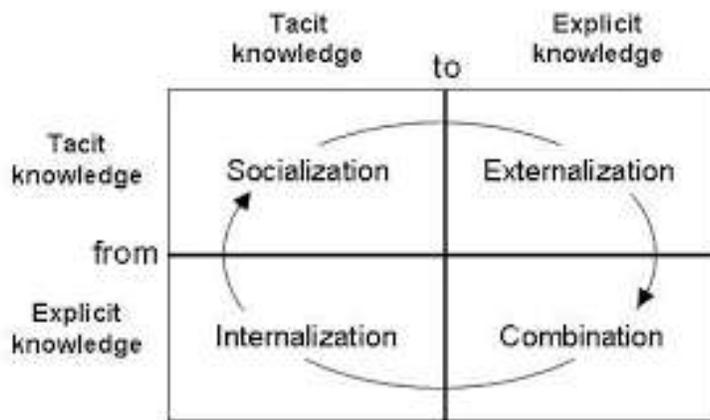


ILUSTRACIÓN 5 - ESPIRAL DE CONOCIMIENTO

Fuente: https://www.researchgate.net/figure/Nonaka-Takeuchi-KM-model-SOURCE-Nonaka-I-Takeuchi-H-The-knowledge-creating_fig1_256298137

Socialización

Es la etapa donde el conocimiento se comparte de la experiencia de cada trabajador, son aspectos que se han aprendido por medio de la observación, la práctica, creencias, etc., esto va a construir una cultura organizacional. Es en esta etapa, donde la empresa C&M CONSULTORES debe aprovechar todo ese recurso intelectual con el cual cuentan sus trabajadores para que compartan entre sí sus puntos de vista, experiencias, etc., acerca de la implementación del SG-SST y las actividades para corregir las falencias que se presentan en este y no solo en este sitio de trabajo sino en donde han desarrollado otras actividades relacionadas con el trabajo.

Esta es una etapa de enriquecimiento para la construcción del conocimiento, ya que desde allí, se partirá de lo que se sabe y conoce de forma colectiva, donde unos a otros expondrán sus apreciaciones acerca del SG-SST, acerca del cuidado y atención que se les está brindando, de los factores laborales y extra laborales que pueden estar afectando negativamente su desempeño en la empresa, de la forma en que quisieran que este riesgo se minimizara o la forma en la cual verían apropiado que la empresa interviniera, así como actividades que se sugieren implementar en términos generales para promover un adecuado conocimiento en el SG-SST.

Para esta etapa, se sugiere que se programe una serie de talleres prácticos, donde se establezca una serie de actividades que permitan socializar ese conocimiento tácito de cada uno de los colaboradores de la organización, y donde se evidencie aquellas falencias o conocimientos que más inciden para ocasionar accidentes o enfermedades laborales asociadas a los distintos riesgos, donde se evidencien otros aspectos puntuales como:

- Que clase de capacitaciones o asesorías les gustaría obtener de un profesional del recurso humano.

- Las relaciones personales y forma en que comunican los empleados además el trato entre los distintos cargos.
- En general, las experiencias asociadas a esta empresa y a otros ámbitos en los cuales se haya desempeñado el empleado y que apoyen la creación de un conocimiento donde se fomente el diálogo y el compartir experiencias por medio de canales de comunicación apropiados.

Externalización o Exteriorización:

De la etapa anterior, hemos pasado de un conocimiento que es tácito individual, el cual al socializar se transforma en conocimiento tácito colectivo, donde en esta segunda etapa de externalización, pasa a convertirse en un conocimiento explícito luego que este ha sido estructurado y debidamente adaptado, el algo así como traer la experiencia colectiva a la parte teórica, es volverlo tangible, generando conceptos que son más fáciles de asimilar, de adquirir. Esta nueva información, es útil para crear manuales, para comunicar un tema específico.

En esta etapa, se tendrá un tipo de conocimiento explícito que resulta de la etapa anterior y su objetivo es robustecer el conocimiento existente en la empresa, documentado, clasificado y que se convertirá en la base del protocolo de cada puesto de trabajo que exista en C&M CONSULTORES pero que tendrá sus inicios en el conocimiento de los empleados.

Se sugiere que un personal profesional del recurso humano por medio del conocimiento ya obtenido, genere la documentación necesaria para establecer una información que sirva de implementación, donde se propicie una cultura de auto cuidado y cuidado por los demás, y la generación de herramientas para evitar riesgos laborales por falencias en el SG-SST.

Se recomienda también, una motivación a los empleados a través de un reconocimiento, esto logrará que los trabajadores se empoderen con un alto sentido de pertenecía y sigan aportando al conocimiento de la organización, aquí es importante reconocer de forma material su esfuerzo ya que están aportando a una forma de reflexión colectiva.

Combinación

En esta etapa pasamos de un conocimiento explícito a un conocimiento explícito colectivo, esto es, determinar el valor del conocimiento generado en la etapa anterior para ser entregado en un

posterior proceso de aprendizaje; es aquí donde se identifican aquellos conceptos creados que aportan el suficiente valor para toda la organización.

En esta etapa, la empresa debe brindar apoyo a los empleados a través de herramientas ofimáticas, carteleras o folletos que permitan el desarrollo de la transferencia de los conocimientos para así dar cumplimiento a los objetivos y a las metas de la organización. Se debe buscar la generación de un conocimiento más completo y complejo acorde a las necesidades evidenciadas que afectan a los empleados; en esta etapa al igual que los anteriores debe ser orientado y llevado a cabo por un especialista del recurso humano, debe estar correctamente documentado, y enfocado en las necesidades puntuales de la empresa y las que se prevean para la mejora continua del SG-SST.

Interiorización

Esta importante etapa, nos lleva a crear un conocimiento de lo explícito colectivo nuevamente a lo tácito individual, lo cual quiere decir que ha aportado a la experiencia del trabajador, y este se asocia al aprendizaje organizacional, donde este nuevo conocimiento aporta a cada trabajador donde se pretende que el mismo sea parte de un modelo organizacional, de un conocimiento que aunque se creó hasta la parte colectiva, sea interiorizado y adaptado a las necesidades a suplir o a los aspectos a mejorar.

Para mejorar la implementación del SG-SST, en esta etapa ya el trabajador debe haber interpretado de forma correcta las capacitaciones e información suministrada que la empresa quiso formar desde el pensamiento colectivo, debe haber sensibilización acerca de la importancia de su cuidado y evidenciarse lo que la empresa le está aportando a su bienestar.

Es en esta etapa, se pretende llegar por medio de esta espiral del conocimiento a que estos modelos de implementación del SG-SST suministren cuidado al trabajador y propicien el cumplimiento de los indicadores para el área de SST, estén integrados como parte de la cultura de la empresa, es decir, que no solo sea un medio de tecnificación del conocimiento y su puesta en práctica solo por normas disciplinarias o aspectos de normatividad en el campo de seguridad y salud en el trabajo, sino que cada trabajador interiorice de forma correcta la importancia de contar con un modelo adecuado para prevenir cualquier tipo de daño desde su actividad laboral, lo cual para nuestro caso es la implementación del SG-SST.

Es aquí, donde el trabajador debe haber comprendido lo relevante de trabajar en equipo, de lograr objetivos y metas de forma conjunta, de sentirse valorado y recompensado por su esfuerzo, de ver en los demás una oportunidad para apoyarlos, de ver en falencias de procesos, la oportunidad de participar con sus opiniones para mejorarlos, de encontrar en sus superiores apoyo y espacios para que sea escuchado, etc.

Como vemos, esta fase conlleva a la creación de un conocimiento que aun cuando es tácito, puede ser nuevamente compartido a través de la experiencia aprendida bajo este modelo, y todo resultará en un bienestar colectivo y en el logro de los objetivos empresariales de la organización C & M CONSULTORES.

Dentro del ciclo de producción del conocimiento y basado en el modelo identificaremos los ciclos:

PLANEAR

Estableciendo los objetivos y los procesos necesarios para conseguir resultado de acuerdo con las exigencias y las políticas de la organización.

HACER

Implementación del proceso e Identificando las oportunidades de mejora.

VERIFICAR

Realizar el seguimiento, medir los procesos e informar los resultados para así evaluar la efectividad.

ACTUAR

Tomar acciones para mejorar continuamente el desarrollo de los procesos.

Fuente de Internet www.mineduacion.gov.co

Dado el contexto anterior y partiendo de la propuesta del modelo de Gestión del Conocimiento Nonaka y Takeuchi, se propone a la organización aplicarlo a través de las siguientes actividades:

ESPIRAL DE CONOCIMIENTO			
Socialización (Tácito a tácito)	Exteriorización (Tácito a explícito)	Combinación (De explícito a explícito)	Interiorización (Explícito a tácito)
Inducción inicial involucrar la socialización del SG-SST	Interacción a través del home de la compañía, sitios web, boletines, mesas de trabajo, entre otros.	Generar análisis de reuniones miembros del SG-SST	Replantear e incorporar los nuevos conocimientos tácitos adquiridos y
Reuniones (Percepción de los trabajadores)	Generación del Manual del SG-SST, guías, procedimientos y formatos de las actividades del SG-SST	Mejora continua del Manual del SG-SST, los procedimientos, guías con todos los miembros de la organización	aplicarlos a los procedimientos del SG-SST, ampliarlos, consolidarlos y mejorarlos
Intercambios de experiencias	Interacción con Administradora de Riesgos laborales, proveedores u otras entidades que hacen parte de la implementación del SG-SST para la generación de las actividades del Sistema	Trabajar en el análisis y consolidar el conocimiento ya adquirido a través de la implementación del SG-SST y mejorarlo.	
Socializar conocimientos propios de los colaboradores	Conferencias, capacitaciones virtuales y/o presenciales		

TABLA 2-

APLICACIÓN ESPIRAL DE CONOCIMIENTO

Dentro de la socialización tácito a explícito, como se describe en el cuadro anterior, en efecto las conferencias y capacitación con actividades importantes para la solución de los problemas

identificados en el análisis de la encuesta por lo cual se detalla a continuación un programa de capacitación a implementar dentro de la empresa C& M CONSULTORES S.A.

Capacitación al área de servicio

El programa de capacitación está dirigido a los empleados del área de servicio, el objetivo es reforzar los procesos que incluye el sistema de Seguridad y salud en el trabajo desde el momento que empiezan sus labores hasta el final de sus actividades, este programa incluye aspectos relacionados con:

Elementos de Protección Personal

Los empleados deben tener una protección personal completa portando los elementos que hacen parte de la función de campo que realizan algunos de los empleados de la empresa C & M CONSULTORES S.A, de esta manera genera un impacto positivo en la integridad y salud de los trabajadores que actualmente se encuentra realizando actividades fuera de la empresa.

Enfermedades laborales

Los empleados deben saber el tipo de enfermedades a las cuales pueden estar expuestos, por lo que para el área administrativa y el área operativa o de campo, por lo cual dentro del programa de capacitación deben darse a conocer por separado las enfermedades que pueden darse para el área administrativa y para el área de campo, a causa de agentes ergonómicos, agentes psicosociales, agentes biológicos, agentes físicos, entre otros.

Tipos de riesgos laborales

Los empleados deben saber los riesgos a los cuales pueden estar expuestos, en donde para el área administrativa las enfermedades más frecuentes son de tipo ergonómico y psicosociales y para el área de campo son de tipo físico y también de tipo psicosociales.

Comunicación asertiva al empleado

Teniendo en cuenta que gran parte de la Dirección de la empresa C & M CONSULTORES S.A confía en la labor que realiza la Dirección administrativa y según la encuesta realizada el 90% de los empleados no tienen acercamiento ni capacitación con el área de talento humano para discutir

de temas sobre el sistema SST, de acuerdo a esto los pasos para una comunicación exitosa con los empleados son los siguientes:

1. **Necesidades de los empleados:** El área de talento humano debe estar atento, escuchar, observar e interpretar los requerimientos de los empleados de forma periódica, de esta forma la necesidad del trabajador se puede identificar fácilmente.
2. **Solución de las Necesidades:** Después de haber escuchado las necesidades de los empleados, el área de talento humano debe explicar las actividades que se deben hacer según sea el caso, de esta manera el empleado tiene conocimiento del fin de la solución dada y de las consecuencias que pueden traer para su salud y/o seguridad, se le agradece su información y confianza puesta en el área de talento humano y se le recuerda a dichos empleados realizar constantemente las actividades o recomendaciones para seguir creando confianza en ellos.

5.3.1 Recursos: Humanos, Materiales, Financieros

Para el caso de C & M Consultores S.A. la implementación del SG- SST, está bajo la responsabilidad de la Dirección Administrativa y la Gerencia de Talento Humano y liderada por el profesional de Seguridad y Salud en el Trabajo, quién se encarga de ejecutar y llevar a cabo todas las actividades concernientes a las exigencias según la norma OSHAS 18001:2007 y el Decreto 1072 de 2015, sin embargo, el sistema abarca y debe estar alineado con todo el personal vinculado en la organización, además de clientes, proveedores, contratistas y partes interesadas. Además de ello, se debe contemplar dentro del recurso humano encargado de vigilar, analizar e inspeccionar el sistema, eventos que se presenten, y demás temas relacionados con la SST, será el COPASST, además se gestionará la participación de personal cuando sea necesario para llevar a cabo actividades, capacitaciones o asesorías que coadyuven y garanticen al buen funcionamiento de dicho sistema.

Los recursos que asignarán para el cumplimiento de la gestión del SG-SSTA. Asignación de un presupuesto para el desarrollo del sistema -SSTA y ajustes del mismo con base en la revisión gerencial, los nuevos contratos acorde con las actividades económicas que desarrollen, la magnitud y severidad de los riesgos laborales y el número de trabajadores expuestos y los

programas, operaciones o proyectos que desarrolle por sí mismo o a través de subcontratistas con las comunidades locales o cualquier otro grupo de interés.

Los recursos asignados para la gestión del SG-SST son compatibles con el cumplimiento de la normatividad en SST y estándares mínimos.

En la asignación de recursos para la gestión del sistema -SSTA, en cada uno de los proyectos, se incluyen cláusulas y/o análisis relativos a aspectos de derechos humanos relevantes para la operación.

Programa de inversiones para cada contrato y relación de cumplimiento y exigirlo a contratistas. Se asignan los recursos para establecer, implementar, mantener y mejorar el sistema de gestión del SG-SST (NOTA 1: en términos de la infraestructura organizacional y los recursos tecnológicos).

También debe presentar periódicamente la relación de su cumplimiento y exigirá lo mismo a sus contratistas y se deben generar planes de acción

Para la ejecución de los programas se debe disponer de personal calificado (propio o contratado) en el SG-SSTA que demuestre las competencias (formación académica, capacitación, entrenamiento y experiencia en la disciplina de Seguridad, Salud en el Trabajo y Ambiente), debe además tener Licencia en Seguridad y Salud en el Trabajo otorgada por la Secretaria de Salud independiente de su carrera profesional. Fuente: <http://sstyssta.wixsite.com/ssta/single-post/2016/04/29/14-Recursos>

Formato presupuesto mensual a emplear en el presupuesto SG-SST:

Concepto	Costo Presupuestado total	Costo real total	Diferencia
1. PERSONAL	\$ 21.500.000,00	\$ 21.317.000,00	↑ \$ 183.000,00
2. INFRAESTRUCTURA	\$ 2.950.000,00	\$ 2.855.500,00	↑ \$ 94.500,00
3. RECURSOS TECNOLOGICOS	\$ 700.000,00	\$ 730.000,00	↓ \$ (30.000,00)
4. EQUIPOS DE SEGURIDAD	\$ 7.500.000,00	\$ 7.500.000,00	⇒ \$ -
5. VARIOS	\$ 10.800.000,00	\$ 10.550.000,00	↑ \$ 250.000,00
TOTAL	\$ 43.450.000,00	\$ 42.952.500,00	↑ \$ 497.500,00

1. PERSONAL	Costo Previsto	Costo real	Diferencia
Exámenes médicos	\$ 3.000.000,00	\$ 2.980.000,00	↑ \$ 20.000,00
Seguridad Social	\$ 6.000.000,00	\$ 5.987.000,00	↑ \$ 13.000,00
Dotación	\$ 7.000.000,00	\$ 6.500.000,00	↑ \$ 500.000,00
EPP	\$ 3.000.000,00	\$ 3.000.000,00	⇒ \$ -
Capacitaciones	\$ 2.000.000,00	\$ 2.350.000,00	↓ \$ (350.000,00)
Otros	\$ 500.000,00	\$ 500.000,00	⇒ \$ -

2. INFRAESTRUCTURA	Costo Previsto	Costo real	Diferencia
Sitio de trabajo	\$ 350.000,00	\$ 300.000,00	↑ \$ 50.000,00
Mobiliario	\$ 400.000,00	\$ 398.500,00	↑ \$ 1.500,00
Comunicaciones	\$ 200.000,00	\$ 200.000,00	⇒ \$ -
Transporte	\$ 2.000.000,00	\$ 1.957.000,00	↑ \$ 43.000,00
Otros	\$ -	\$ -	⇒ \$ -

3. RECURSOS TECNOLOGICOS			
	Costo Previsto	Costo real	Diferencia
Equipos	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00	⇒ \$ -
Herramientas	\$ 150.000,00	\$ 150.000,00	⇒ \$ -
Mantenimiento preventivo	\$ 150.000,00	\$ 200.000,00	↓ \$ (50.000,00)
Mantenimiento correctivo	\$ 200.000,00	\$ 180.000,00	↑ \$ 20.000,00
Nuevas Tecnologías	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00	⇒ \$ -
4. EQUIPOS DE SEGURIDAD			
	Costo Presupuestado	Costo real	Diferencia
Compra/ recarga de extintores	\$ 3.000.000,00	\$ 3.000.000,00	⇒ \$ -
Compra/ abastecimiento de botiquín	\$ 2.500.000,00	\$ 2.500.000,00	⇒ \$ -
Publicaciones y Señalizaciones	\$ 2.000.000,00	\$ 2.000.000,00	⇒ \$ -
5. VARIOS			
	Costo Presupuestado	Costo real	Diferencia
Asesoría SSTA	\$ 1.400.000,00	\$ 1.200.000,00	↑ \$ 200.000,00
Auditoría interna	\$ 1.000.000,00	\$ 900.000,00	↑ \$ 100.000,00
Auditoría externa	\$ 8.000.000,00	\$ 8.000.000,00	⇒ \$ -
Útiles, Papelería y Fotocopias	\$ 400.000,00	\$ 450.000,00	↓ \$ (50.000,00)

ILUSTRACIÓN 6- PRESUPUESTO

5.3.2. Cronograma de Actividades. Diagrama de Gantt

ACTIVIDAD	INICIO DEL PLAN	DURACIÓN DEL PLAN	INICIO REAL	DURACIÓN REAL	RESPONSABLES
Generar el plan de capacitación anual sobre el SG-SST.	1	6	6	4	Profesional Líder de SST Dirección Administrativa
Elaboración de manual de SG-SST	1	6	1	6	Profesional Líder de SST Dirección Administrativa
Elaboración de guías, registros y formatos del SG-SST.	2	4	2	5	Profesional Líder de SST
Evaluación capacitación SG-SST	4	8	4	6	
Plan de sensibilización y de empoderamiento del SG-SST a los colaboradores y directivos.	4	2	4	8	Profesional Líder de SST y Gerencia de Talento Humano
Plan de acción para programa de incentivos y premios a los participantes del SG-SST.	4	3	4	6	Profesional Líder de SST y Gerencia de Talento Humano
Evaluación de resultados programa de incentivos.	5	4	5	3	Profesional Líder de SST y Gerencia de Talento
Auditoría interna SG-SST	5	2	5	5	Profesional Líder de SST
Resultados de Auditoría SG-SST	5	2	5	6	Profesional Líder de SST
Implementación del boletín mensual de SST	6	5	6	7	

ILUSTRACIÓN 7- ACT. CRONOGRAMA

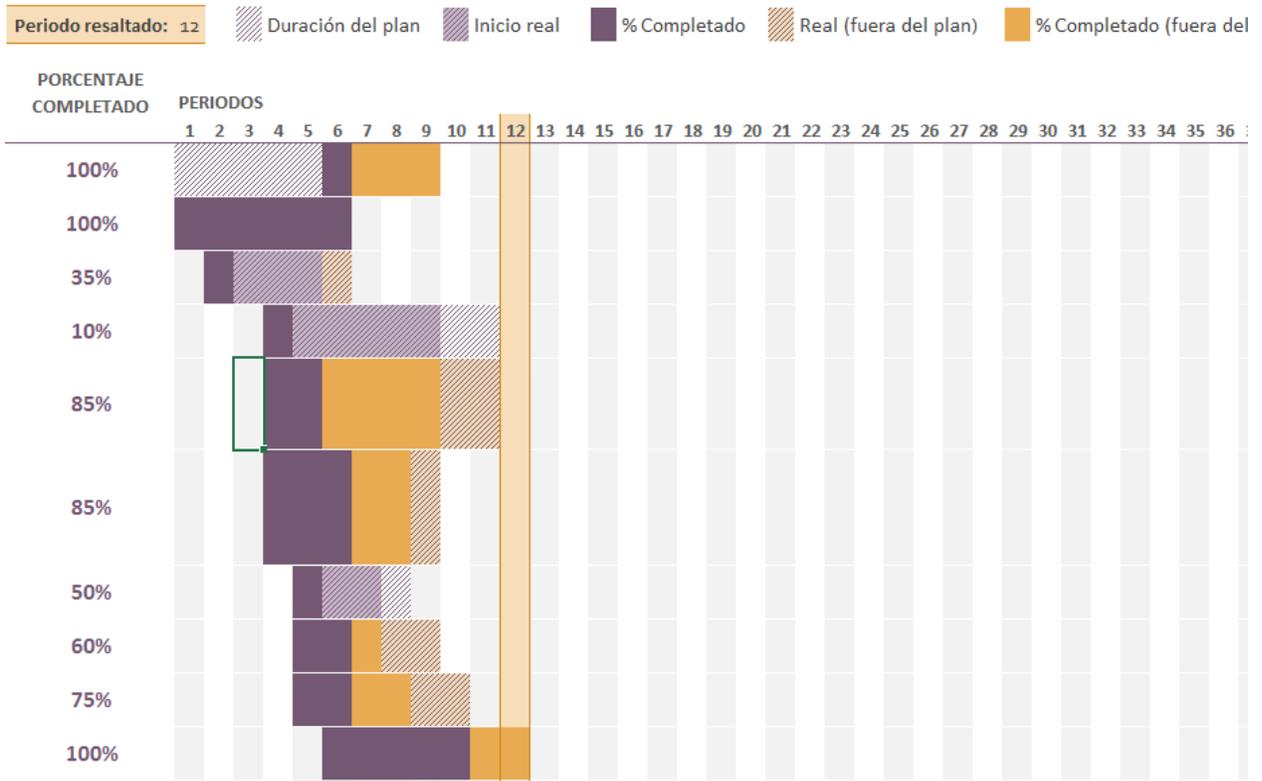


ILUSTRACIÓN 8 - CRONOGRAMA GANTT

CONCLUSIONES

Una vez evaluados los resultados generados en el presente trabajo, podemos concluir para nuestra empresa objeto de análisis C & M Consultores S.A.:

- ✚ Cuenta con un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, sin embargo, carece de socialización y de una amplia participación no sólo de los directivos sino de su personal, contratistas, proveedores y partes interesadas, lo que hace que el sistema pierda control y no genere el valor esperado y como parte de los objetivos de implementación de estos sistemas.
- ✚ Con la elaboración de esta actividad se sintetiza de manera clara la importancia; de la implementación del Sistema de Gestión Seguridad y Salud en el Trabajo; ya que beneficia a la empresa no solo en el bienestar del personal; además de esto contribuye a reducir costos por posibles incapacidades derivadas de AT, o EL, por el ausentismo laboral entre otras.
- ✚ La implementación de los Sistemas de Gestión Sistema de Gestión Seguridad y Salud en el Trabajo, buscan contribuir a la mejora continua y desarrollo de los objetivos estratégicos y por ende al desarrollo de la organización, es por esto, que las directivas y todos los colaboradores de la organización se sientan comprometidos y motivados en su debida ejecución e implementación de esta manera generarán el valor esperado para transformarse y ser una empresa más exitosa.
- ✚ Según (Nonaka y Takeuchi, 1999) La interacción de conocimiento tácito y explícito se lleva a cabo por los individuos, no por la organización. Pero si el conocimiento no es compartido con otros o no es amplificado a la colectividad, tal conocimiento no participa de la espiral organizacional de generación de conocimiento, por ello es importante que dentro de la organización se aplique de manera adecuada el modelo de Gestión de

Conocimiento, que referente a su aplicación en el SG-SST, sería una valiosa herramienta para poder empoderar al personal y sus directivos y se comprenda la importancia de la implementación de este sistema en la organización.

- ✚ Como se evidenció, es necesario ante todo promover la prevención, de esta manera, se estará ejerciendo una actividad que evitará daños tanto al trabajador como a la organización; si se adopta un papel preventivo, se evitará incurrir en un desgaste físico o mental al trabajador, lo cual provocará en un buen clima de trabajo y repercutirá a un mejor desempeño.
- ✚ Es de resaltar que el poder alcanzar objetivos como metas de la organización, están sujetos a un buen desempeño de sus trabajadores y al logro de ventajas competitivas en su mercado, lo anterior implica, que antes que trabajar arduamente por conseguir una meta o una visión corporativa, se debe implementar un modelo que se asocie a la gestión del conocimiento, donde desde las experiencias de cada trabajador, se construya un conocimiento colectivo guiado por un especialista en el capital humano, y de esta manera se logren implementar modelos aptos que promuevan el cuidado del trabajador lo cual resultará en un beneficio también para la empresa.

REFERENCIAS

Alvarado, C. (s/f). *Historia de la salud ocupacional*. Recuperado el 13 de febrero de 2011 en http://www.bvsde.paho.org/cursoa_epi/e/lecturas/mod2/articulo4. Pdf

Bossidy, Larry y Charam, Ram. *Execution*. Crow Business, New York, Usa.

Castro, M. (s/f). *El nuevo standard ISO para la gestión del riesgo*. Santiago de Chile: Surlatina contultores. 1-4

Duque, J. (2006). Diagnóstico inicial de implementación de OHSAS 18001 en empresas afiliadas a ARP Sura. Ponencia presentada en el 39 Congreso de seguridad, salud y ambiente del Consejo Colombiano de Seguridad -memorias complementarias en diapositivas. Recuperado el 25 de febrero de 2012 en http://www.laseguridad.ws/consejo/consejo/html/memorias/Memorias_Complementarias_Congreso_39/archivos/trabajos/gestion/Diagnostico_inicial_OHSAS_18001.pdf

Feedback Networks: Fuente: <https://www.feedbacknetworks.com/cas/experiencia/sol-preguntar-calculador.html>

Fuente de: <https://elcomercio.pe/economia/negocios/ocho-recomendaciones-salud-seguridad-empresas-195577>

Fuente de: <https://elcomercio.pe/economia/negocios/ocho-recomendaciones-salud-seguridad-empresas-195577>

Fuente: <http://sstyssta.wixsite.com/ssta/single-post/2016/04/29/14-Recursos>

Garrido L. Andrea C. Revista E&L.” Cinco (5) Factores que garantizan una adecuada implementación del SG-SST”

Garrido. L. Andrea (Coordinadora Sistema de Gestión Integral CMD SIPLAS)

Gynella y Gómez: citados en Riesgo y Estrategia, (2009).

Intedya (International Dynamic Advisors).” Participación de los trabajadores, elemento esencial de la Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo”. Fuente: gestionacalidad.blogspot.com.es

Knight (2007), paginas. 9 y 11

Lozano, C. (2006, enero 12). ¿Qué es Gestión? Recuperado el 29 de abril de 2010 en

<http://www.entornoempresarial.com/>

Magreta, Joan. What Management is. Free Press. New York. 2002

Ministerio de Trabajo (2015) Decreto 1072

Molano Velandia, J., & Arévalo Pinilla, N. (2013).

Molano Velandia, J., & Arévalo Pinilla, N. (2013). De la salud ocupacional a la gestión de la seguridad y salud en el trabajo: más que semántica, una transformación del sistema general de riesgos laborales. INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, 21,24.

Nava, (1994, p. 534).

Nohria, Nitin. What Really Works. Harvard Business Review. Julio 2003. Boston. Pg 42.

Organización Internacional de Trabajo. (2011). Sistema de gestión de la SST: una herramienta para la mejora continua. Ginebra: Autor.

Qualinet Surlatina Gestion (2007, p. 37).

Quintana, F. (2003). La medicina en el trabajo y sus avances ante las exigencias contemporáneas.

Revista latinoamericana de la salud en el trabajo. 3(1), 36-43.

Recuperado de portal Web – Actualícese (Actualidad – Derecho laboral 8/8/2016).

Revista Dinero (Infografía 2/15/2018).

Ripoll U. Olatz (2012). Escuela de Organización Industrial. “La Alta Dirección: parte fundamental en los Sistemas de Gestión”

TUV Rheinland. (s/f). *OHSAS 18.001 Salud y seguridad ocupacional*. Recuperado el 23 de febrero de 2012 en http://www.tuv.com/ar/ohsas_18001.html

Van Der Haar et Goelzer (2001, p. 7).

WikiLibros (2010). Teoría de creación de conocimiento por Nonaka y Takeuchi. Gestión del Conocimiento - Modelo de creación del conocimiento

BIBLIOGRAFÍA

Arévalo, N. (2010). Importancia de la implementación de un sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional bajo la norma OHSAS 18001. Ensayo - Material inédito. Bogotá, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.

Hernández N. (2014). Teoría de la gestión del conocimiento. Recuperado de:

<http://www.gestiopolis.com/teoria-de-la-gestion-del-conocimiento>

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social – República de Colombia. (2017) Por medio del cual se modifica el artículo 2.2.4.6.37. del Decreto 1072 de 2015 Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo, sobre la transición para la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) Recuperado de:

<http://www.mintrabajo.gov.co/web/guest/normatividad/decretos/2017>

Molano Velandia, J., & Arévalo Pinilla, N. (2013). De la salud ocupacional a la gestión de la seguridad y salud en el trabajo: más que semántica, una transformación del sistema general de riesgos laborales. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 23 (48), 21-31. Recuperado de:

<http://www.redalyc.org/pdf/818/81828690003.pdf>

Programas de Salud Ocupacional que deben desarrollar los patronos o empleadores en el país. Bogotá D.C. Recuperado de:

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Normal.jsp?i=43752>

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD - VIACI Escuela: ECACEN –Guía de Actividades - Código: 101007- Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento Humano – Opción de Grado. Recuperado de:

<http://campus35.unad.edu.co/ecacen16/mod/folder/view.php?id=2376>

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD - VIACI Escuela: ECACEN –Syllabus - Código: 101007- Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento Humano – Opción de Grado. Recuperado de:

<http://campus35.unad.edu.co/ecacen16/mod/folder/view.php?id=2360>

Zúñiga M. (2015, marzo 30). Gestión del conocimiento en la empresa. Ensayo. Recuperado de:

<http://www.gestiopolis.com/gestion-del-conocimiento-en-la-empresa/>