

**MODELO ESTRATÉGICO INTEGRAL PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL
SISTEMA DE GESTIÓN DE LA SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO DE LA
EMPRESA ADECCO**

GRUPO 101007_80

ERICA DAYANA PEREIRA CÓDIGO 1050672547

NANCY ALEXANDRA GUTIÉRREZ DURÁN 1053339899

LEIDY JOHANA CHISAVO BUITRAGO 1053337453

ESTEFANY YISELL VELASQUEZ MURCIA 1053341984

ERIKA YADIRA ORTIZ 1050672499

PRESENTADO A:

JAIDY MARIEL CENDALES GODOY

TUTORA

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA
ESCUELA CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS Y DE
NEGOCIOS
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

2018

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION	3
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	4
CAPÍTULO 1 EL PROBLEMA	5
CAPÍTULO 2: MARCO TEORICO.....	11
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA	20
CAPÍTULO 4 RESULTADOS.....	24
CAPITULO 5 PROPUESTA.....	26
RECOMENDACIONES.....	35
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	36

INTRODUCCION

La gestión del conocimiento dentro de las empresas se ha convertido en una de las herramientas más importantes para potencializar el capital humano dentro de las mismas siendo este uno de los recursos fundamentales en su desarrollo y crecimiento.

Es así que el enfoque de este trabajo es proponer el desarrollo eficiente de un Modelo Estratégico Integral para el proceso Salud Ocupacional con Énfasis en Gestión del Conocimiento para la empresa ADECCO, en donde se pudo evidenciar que el de proceso de información y conocimiento dentro la organización no ha sido efectivo.

Teniendo en cuenta que el plan de salud Ocupacional suministra un camino de acción con el fin de mitigar las consecuencias de una situación súbita que puede poner en peligro la estabilidad de los distintos recursos que componen una organización, en especial a las personas. Dicha planeación no solo requiere el compromiso de los directivos o encargados, sino de todas las personas que comparten un espacio físico en común para realizar sus actividades laborales y es en ésta integración en donde radica el éxito o el fracaso del proceso y para el cual se requiere un buen sistema de comunicación buscando que el conocimiento que se imparta a través del proceso trascienda al campo productivo mediante buenas prácticas que promuevan el excelente desempeño del trabajador.

A través de este proyecto se quiere analizar el estado en el que se encuentra actualmente el proceso de salud ocupacional para todos los colaboradores de ADECCO, con el ánimo de desarrollar una propuesta de mejoramiento en la gestión del conocimiento que beneficie a la empresa y a sus trabajadores de una manera segura, agregando valor a las personas y así mismo incentivando a la empresa a ver la salud ocupacional como una inversión de largo alcance y de resultados efectivos.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

Analizar la incidencia del programa de salud ocupacional de la empresa ADECCO en el bienestar laboral y desarrollo social de los empleados.

Objetivos Específicos

Identificar qué elementos de la Gestión del Talento Humano se tienen en cuenta para fortalecer el bienestar y desarrollo social del trabajador de ADECCO.

Determinar la participación del empleador y el empleado en el área de salud Ocupacional.

Diseñar un modelo estratégico de Gestión del Conocimiento para el proceso de capacitación en el área de salud ocupacional de la empresa ADECCO

Establecer estrategias que mejoren las condiciones laborales y la calidad de vida del trabajador dentro de la empresa de ADECCO minimizando la alta incidencia de una gestión deficiente de los recursos humanos u su salud ocupacional en el bienestar laboral y social de la organización.

CAPÍTULO 1 EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento Del Problema

Este capítulo describe temas esenciales relacionados con las necesidades y falencias halladas en la gestión del talento humano dentro de la empresa de ADECCO donde se tienen en cuenta los indicadores de gestión, la gestión del conocimiento, las competencias generales y específicas de un cargo y la salud ocupacional dentro de la organización y las conclusiones de un estudio minucioso y trascendental a través del cual se deben plantear estrategias para el fortalecimiento o mejoramiento de las condiciones laborales para los empleados contribuyendo a su bienestar y desarrollo social estableciendo un excelente plan de salud ocupacional para la empresa.

Es así que en este proyecto se tuvo en cuenta fundamentalmente la Salud Ocupacional como conjunto de actividades multidisciplinarias orientadas a preservar, conservar y mejorar la salud de los trabajadores, gestionando el más alto grado de bienestar físico, mental y social en las diferentes actividades laborales donde se unen aspectos médicos, sociales, técnicos y jurídicos, en busca de establecer y mantener un medio ambiente de trabajo seguro y sano, con el fin de proporcionarle al trabajador un cargo y puesto de trabajo acorde con sus aptitudes físicas y psicológicas, teniendo en cuenta además la prevención de la contaminación y protección del medio que le rodea lo cual ha sido analizado desde el planteamiento de una problemática detectada en la organización.

ADECCO en su proceso y desarrollo como centro de soluciones ha contado con un talento humano ético, comprometido e idóneo, con excelente actitud de servicio, realizando sus tareas en equipo, siempre orientando a que sus esfuerzos y resultados beneficien a su familia y el País para que progresen y hagan progresar a la organización.

Son muchos los elementos y normas que han hecho parte del plan de salud ocupacional y día a día se han incrementado los factores de riesgo a los que los empleados están expuestos los cuales van en contra de su integridad y afectados el desempeño de sus labores dentro de las organizaciones, por lo que se ha hecho necesario que ADECCO en la gestión de los recursos humanos mejore el ambiente laboral y siga brindando las condiciones óptimas para que cada uno de sus trabajadores se desarrolle satisfactoriamente como personas y como empleados.

En tanto cuando se observaron algunas actitudes y comportamientos de los empleados de la empresa se evidencio el desconocimiento del programa de salud ocupacional y de las funciones de éste en el bienestar. En muchos de los casos la empresa, mediante la gestión del Talento Humano se ha esmerado por diseñar un plan de salud ocupacional efectivo, pero no se ha ejecutado. Originando una difícil situación en la que la mayoría de los programas son desarrollados en el papel, muestra de eso de halló que los trabajadores en una cifra significativa no han participado en las diversas actividades del plan de salud ocupacional, lo que indicó que es un programa que no se ha implementado de manera real o al tiempo del desarrollo de las actividades o el desempeño laboral, situación que permitió detectar la necesidad de que ADECCO promueva nuevas estrategias dentro de su programa de salud ocupacional y que contribuya y garanticen un ambiente laboral saludable en el que todos participen y apliquen de forma debida siendo conscientes de la gran responsabilidad frente al bienestar laboral de la organización.

1.2. Antecedentes del Problema

Es claro que la realización de cualquier actividad laboral; ya sea de manera formal o informal, implica por sí misma la exposición a un sin número de factores de riesgos, relacionados ya sea con la naturaleza de la actividad en sí, como con el ambiente en el cual se

realiza dicha actividad. Es así que la empresa de ADECCO en su proceso de selección y reclutamiento siempre ha tenido en cuenta a un personal capacitado y competente a quienes se les ha brindado aparentemente las condiciones aptas y necesarias para el desarrollo de sus actividades, no sin antes contemplar algunas políticas de protección y manejo del riesgo, identificando esencialmente que los factores de Riesgo han sido relacionados a toda condición humana ambiental o fuente de energía con capacidad potencial de producir lesión o enfermedad ocupacional, daño a la propiedad, al ambiente e interrupción de procesos y cuya probabilidad de acentuación e impacto ha dependido de la eliminación o control del elemento agresivo o potencial, es en este sentido donde la Gestión del talento Humano cobró un papel importante frente al desarrollo del bienestar laboral y la salud ocupacional de los trabajadores partiendo de algunos resultados de estudios anteriores como el estudio de sostenibilidad de la empresa como la tasa de ausentismo consolidada teniendo en cuenta incapacidades por enfermedad común y /o enfermedad profesional donde los días perdidos por accidentes de trabajo son considerados como los indicadores propios a analizar que la accidentalidad se eleva, índice presentado incluyendo la totalidad de la población trabajadora de la empresa, independientemente del mecanismo de contratación donde se tuvo que para el año 2015 se presentaron un número de 5.957 casos lo que generó un total de 28.610 días de incapacidad comparado con el año 2016 donde se mostraron los siguientes datos número de casos 9.757 y 23.300 días de incapacidad. Lo cual evidenció que en el 2016 hubo un aumento de casos equivalente a un 39% y la cantidad de días asociados a estos eventos disminuyó en un 19% se consideró de igual forma que la disminución dada pudo estar asociada a la severidad de los casos la cual ha sido controlada al interior de la empresa con el desarrollo de actividades de

promoción y prevención como las semanas de Salud y los seguimientos con los médicos laborales.

Por tanto si se tiene en cuenta las diversas actividades ha venido desarrollando la empresa de ADECCO para la prestación de sus servicios como una empresa pionera en brindar servicios estándar a nivel zonal, todos los países trabajan bajo normas de calidad ISO 9001.

1.3. Justificación de la Investigación

ADECCO en el desarrollo de su actividad contando con ese gran número de trabajadores idóneo, capacitado y apto para el desempeño de sus tareas ha requerido de algunos procesos investigativos para detectar y determinar el grado de satisfacción y la aceptación del programa de Salud ocupacional por parte de los trabajadores atribuyendo su responsabilidad para brindar las condiciones y el bienestar laboral contribuyendo positivamente en el trabajo y desempeño de sus colaboradores por consiguiente al haberse dado la oportunidad de analizar la incidencia del plan de salud ocupacional de la empresa en el bienestar laboral y desarrollo social del trabajador se pudo evidenciar que ha promovido el desarrollo de estrategias que mejorando los índices de accidentalidad, de ausentismo y de enfermedades profesionales y las consecuencias económicas que estas generaron a la empresa a corto mediano y largo plazo teniendo en cuenta que según los antecedentes estos niveles tendieron siempre a incrementarse lo que claramente dejó ver que el plan que se ha venido implementando por la empresa no llenó las expectativas de sus trabajadores de los cuales en un gran número a pesar de haber conocido el plan de salud ocupacional manifestaron que no participaron en las diversas actividades que fueron planeadas de igual manera reconocieron que a pesar de contar con algunos elementos de protección ofrecidos por la empresa, que gran parte de los accidentes se

debieron al mal manejo de las herramientas de trabajo y a la falta de equipos de protección , siendo esto una de las mayores causas de accidentalidad.

Al preguntar al trabajador su responsabilidad en el uso de esos elementos de protección mencionó la importancia de estos en su seguridad pero también registró que muchos de los accidentes e incidentes que se han dado se presentaron por el mal manejo de los mismos.

Por tanto considerando cada uno de los factores que han intervenido en la gestión y desarrollo de los recursos humanos dentro de la empresa, se le ha podido establecer la verdadera importancia al papel que cumple el personal y su contribución frente al progreso organizacional, al cual ha debido tener las mejores condiciones laborales, es por esto que esta investigación facilitó el análisis de la gestión y la manera como se ha venido aplicando el plan de salud ocupacional en ADECCO con la participación de algunos de sus trabajadores quienes desde su experiencia brindaron información oportuna frente a la temática con el fin de plantear estrategias que contribuyan al mejoramiento en el tema de la gestión de los recursos humanos con los cuales cuenta , fortaleciéndose cada día como una de las mejores empresas nacional e internacional, los cuales deben ser cuidadosamente estudiados y analizados dada su incidencia en el bienestar laboral, del cual depende en gran medida el éxito organizacional, siendo evidente que ADECCO en su proceso productivo y organizativo ha obtenido resultados excelentes resultados brindando servicios estándar a nivel zonal, todos los países trabajan bajo normas de calidad ISO 9001.

Es así que este proyecto mostró a la empresa y a cada uno de los interesados unos resultados y análisis de situaciones puntuales frente a la incidencia del plan de salud ocupacional y gestión de los recursos humanos en el bienestar laboral y desarrollo social evidenciando que los trabajadores desconocen muchos de los beneficios que puede lograr

con la ejecución y participación en cada una de las actividades que sean planeadas dentro del programa de salud ocupacional y que de su ejecución puntual y responsable depende en gran medida el bienestar laboral de toda la organización lo que permitió la realización de una propuesta de mejoramiento mediante estrategias que garantizan su adecuada intervención y conservación mediante la gestión del conocimiento teniendo claro que la empresa debe fortalecer el sistema de capacitación en el área de salud ocupacional mediante estrategias que promuevan la transformación del conocimiento en un conocimiento productivo y operacional que le siga permitiendo a la empresa ser competitiva.

CAPÍTULO 2: MARCO TEORICO

2.1 Revisión de literatura

La salud Ocupacional

Es un concepto que ha evolucionado a través del tiempo. Algunos estudios mostraron que desde la comunidad primitiva durante la época del paleolítico y el neolítico, pasando por Egipto hacia el año 4000 a. c hasta la edad media, cuando aparecieron estudiosos en materia de Salud Ocupacional como Ellen Bog (1473), quien efectúa una investigación sobre vapores que pueden ser peligrosos para la salud de los trabajadores. George Agrícola (1556), quien trato la problemática de los trabajadores de las minas y Bernardino Ramazzini en 1700, escribiendo un tratado completo sobre las enfermedades profesionales titulado " De Morfis Artificum Diatribayes", por tanto este autor ha sido considerado por su obra el padre de la Salud Ocupacional.

La Salud Ocupacional se definido también como una rama de la salud pública orientada a promover y mantener en el mayor grado posible el bienestar físico, mental y social de los trabajadores, protegiéndolos en su empleo de todos los agentes perjudiciales en la salud resumido en una solo frase Adaptar el trabajo al hombre y cada hombre a su actividad.

Según, Tulio Germán Urueta Pertuz, ingeniero industrial, especialista en salud ocupacional y en operaciones logísticas e instructor SENA, “la salud ocupacional debe ser parte de las directrices organizacionales, ya que las organizaciones funcionan cuando hay compromiso de la alta dirección y ésta lo refleja a los demás niveles. Resaltó lo fundamental de sensibilizar a los trabajadores de las empresas sobre la importancia de la implementación de programas de salud ocupacional que, en definitiva, mejoran las condiciones de trabajo, a minimizar el impacto

de los riesgos, los accidentes de trabajo y, por ende, las incapacidades temporales y permanentes; así como un sinnúmero de consecuencias negativas para la organización, lo cual tiene que llamar la atención de todos los trabajadores. Por tanto ha valido la pena una de sus frases “No podemos ser indiferentes frente a algo que lo que busca es mejorar nuestras condiciones de trabajo”.

Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo

El Ministerio del Trabajo comprometido con las políticas de protección de los trabajadores colombianos y en desarrollo de las normas y convenios internacionales, estableció el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), el cual debe ser implementado por todos los empleadores y consiste en el desarrollo de un proceso lógico y por etapas, basado en la mejora continua, lo cual incluye la política, la organización, la planificación, la aplicación, la evaluación, la auditoría y las acciones de mejora con el objetivo de anticipar, reconocer, evaluar y controlar los riesgos que puedan afectar la seguridad y la salud en los espacios laborales.

El sistema de gestión aplica a todos los empleadores públicos y privados, los trabajadores dependientes e independientes, los trabajadores cooperados, los trabajadores en misión, los contratantes de personal bajo modalidad de contrato civil, comercial o administrativo, las organizaciones de economía solidaria y del sector cooperativo, las empresas de servicios temporales, las agremiaciones u asociaciones que afilian trabajadores independientes al Sistema de Seguridad Social Integral; las administradoras de riesgos laborales; la Policía Nacional en lo que corresponde a su personal no uniformado y al personal civil de las Fuerzas Militares.

Factores de Riesgo:

Toda condición humana, ambiental o fuente de energía con capacidad potencial de producir lesión o enfermedad ocupacional, daño a la propiedad, al ambiente e interrupción de procesos y cuya probabilidad de actuación e impacto dependen de la eliminación o control del elemento agresivo o potenciales.

En busca de la calidad de vida la empresa desarrolla programas en marco de la estrategia de calidad de vida y ambiente de trabajo encaminadas a fortalecer su misión, visión y principios y valores y afianzar el sentido de pertenencia e integración por parte de sus colaboradores fomentando el crecimiento personal, programas fundamentados en metodologías de investigación social que les ha permitido diagnosticar las necesidades específicas de los empleados y sus familias inclinados por la prevención de dificultades de orden psicológico, social y familiar contribuyendo a la formación integral de sus colaboradores al desarrollo de habilidades y aptitudes complementarias a las observadas a nivel laboral. Estrategia que ha propiciado el acercamiento con entidades públicas y privadas que desarrollan programas orientados al bienestar integral de los empleados con el propósito de asegurar beneficios laborales y personales.

Si para ADECCO según su informe de sostenibilidad existieron riesgos y amenazas que pudieron afectar de forma importante sus operaciones lo cual requirió afrontar coordinadamente con los planes de respuesta frente a la materialización del riesgo, salvaguardando las vidas y recuperando la operación de los procesos con los clientes y proveedores y en consistencia con las expectativas de los grupos de interés, lo que hizo necesario enmarcar el desarrollo de iniciativas en un modelo de trabajo probado y alineado con tendencias internacionales logrando que la empresa trabajara en el desarrollo e implementación de un sistema de gestión cubriendo todas las regiones y centros de operación reconociendo la

gran necesidad de gestionar el riesgo por tanto se ha considerado que es a través del plan de salud ocupacional que se le ha dado al trabajador su bienestar laboral y desarrollo social.

Para finalizar se compitió la idea de Tulio Germán Urueta Pertuz, en la necesidad de sensibilizar a los trabajadores de ADECCO sobre la importancia de implementar el programa de salud ocupacional siendo consciente de que este va a mejorar sus condiciones de trabajo a minimizar el impacto de los riesgos los accidentes de trabajo y por ende las incapacidades temporales y permanentes así como un sin número de consecuencias negativas para la organización. Razón por la cual no se debe ser indiferente frente al desarrollo del programa de Salud ocupacional y por el contrario actuar con responsabilidad y compromiso frente a sus componentes.

La teoría de gestión del conocimiento en las organizaciones, en el cual las empresas japonesas y su enfoque práctico de gestión fueron tomadas como base de la investigación. A partir de esta investigación y de la revisión de postulados económicos y corrientes filosóficas referentes a la temática, los autores desarrollaron conceptos como (Nonaka y Takeuchi, 1995):

Conocimiento explícito: “Puede ser expresado en palabras y números, es fácilmente comunicable y compartido en forma de datos, fórmulas científicas procedimientos codificados o principios universales”

Conocimiento tácito: “No es fácilmente visible y expresable, es altamente personal, difícil de formalizar y de comunicar o compartir con otros. La visión subjetiva, intuiciones, corazonadas; así como ideales, valores o emociones, entran en esta categoría de conocimiento. El conocimiento tácito está profundamente enraizado en la acción y la experiencia individual”.

Factores de riesgo en la salud

Un factor de riesgo es cualquier característica o circunstancia detectable de una persona o grupo de personas asociada con la probabilidad de estar especialmente expuesta a desarrollar o padecer un proceso mórbido. Sus características se asocian a un cierto tipo de daño a la salud y pueden estar localizados en individuos, familias, comunidades y ambiente.

También se les llama factores de riesgo a un conjunto de factores que, en el proceso salud-enfermedad, pueden o no desencadenar un proceso en función de la diferente capacidad morbígena de cada uno de ellos y de los efectos de potenciación que pueden producirse entre unos y otros. La importancia del cálculo del riesgo y su utilización en la prevención de enfermedades y complicaciones para la salud no es una preocupación reciente de médicos y otros profesionales de la salud pública. El Grupo de Trabajo de la OMS sobre Concepto de Riesgo, desarrolló este término en la atención sanitaria (salud materno-infantil y planificación familiar), donde destacó que la medición del riesgo da una indicación de la necesidad de asistencia preventiva y de promoción de salud. En ese sentido subrayan que el concepto de riesgo ocupa un lugar central en la atención primaria de salud.

Prevención de riesgos

La prevención de riesgos laborales es la disciplina que busca promover la seguridad y salud de los trabajadores mediante la identificación, evaluación y control de los peligros y riesgos asociados a un entorno laboral, además de fomentar el desarrollo de actividades y medidas necesarias para prevenir los riesgos derivados del trabajo.

Los riesgos laborales son las posibilidades de que un trabajador sufra una enfermedad o un accidente vinculado a su trabajo. Así, entre los riesgos laborales están las enfermedades profesionales y los accidentes laborales.

Las enfermedades profesionales fueron recogidas en España en una lista mediante el Real Decreto 1299/2006 . Son todas aquellas producidas como consecuencia de las circunstancias psíquicas, físicas, químicas, geográficas, etc., en que desarrollan los profesionales su trabajo. Se dividen, según ese Real Decreto, en seis grupos. Las enfermedades con origen también laboral pero no incluidas en ese listado, son consideradas como enfermedades derivadas del trabajo o como accidente laboral. Esto permite que se tengan en cuenta estos factores para lograr realizar de manera correcta su implementación Adecco.

Comité Trabajo en Salud y Seguridad de Paritario COPASST

Se encarga de la promoción y vigilancia de las normas y reglamentos de seguridad y salud en el trabajo dentro de las empresas a través de actividades de promoción, información y divulgación. Es decir, garantiza que los riesgos de enfermedad y accidente derivados del trabajo se reduzcan al mínimo. Está regido por el decreto 614 de 1984, Resolución 1016 de 1989, Decreto ley 1295 de 1994, ley 1562 de 2012 y Decreto 1443 de 2014.

Los representantes de la administración son elegidos directamente por el empleador a quien este delegue para el efecto, mientras que los representantes de los trabajadores son elegidos a votación libre.

Las principales funciones del COPASST son:

Proponer la adopción de medidas y el desarrollo de actividades que procuren y mantengan la salud en los lugares y ambientes de trabajo.

Proponer y participar en actividades de capacitación.

Colaborar en el análisis de las causas de los accidentes de trabajo y enfermedades laborales.

Visitar lugares de trabajo y verificar ambientes, equipos y procedimientos realizados por el personal.

Estudiar y considerar las sugerencias que presenten los trabajadores.

Servir como organismo de coordinación entre empleador y los trabajadores en la solución de los problemas relativos a la seguridad y salud.

Normatividad

La salud ocupacional como parte de la seguridad social, se encuentra contemplada en algunos artículos de la constitución nacional dentro de los que se debe mencionar:

Artículo 25: El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas.

Artículo 42: se reconoce a la familia como núcleo de la sociedad, como ente principal de la seguridad social.

Artículo 43: La mujer y el hombre tienen iguales derechos y oportunidades.

De igual forma según la legislación nacional, todo empleador está llamado a brindar protección en el trabajo a su empleado es por esto que en la resolución 001016 de 1989 se reglamenta la organización, funcionamiento y forma de los programas de salud ocupacional que deben desarrollar los patronos o empleadores en el país por tanto resuelve:

ARTÍCULO 10: Todos los empleadores públicos, oficiales, privados, contratistas y subcontratistas, están obligados a organizar y garantizar el funcionamiento de un programa de Salud Ocupacional de acuerdo con la presente Resolución.

ARTICULO 2o.: El programa de Salud Ocupacional consiste en la planeación, organización, ejecución y evaluación de las actividades de Medicina Preventiva, Medicina del Trabajo, Higiene Industrial y Seguridad Industrial, tendientes a preservar, mantener y mejorar la salud individual y colectiva de los trabajadores en sus ocupaciones y que deben ser desarrollados en sus sitios de trabajo en forma integral e interdisciplinaria.

ARTICULO 3o.: La elaboración y ejecución de los programas de Salud Ocupacional para las empresas y lugares de trabajo, podrán ser realizados de acuerdo con alternativas como exclusivos y propios para la empresa, en conjunto con otras empresas, contratados con una entidad que preste tales servicios, reconocida por el Ministerio de Salud para dichos fines como es el caso de ADECCO. Que ha contratado servicios con la corporación Centro Holístico.

También se tuvo en cuenta que el ARTICULO 4o, define que el programa de Salud Ocupacional de las empresas y lugares de trabajo, deberá desarrollarse de acuerdo con su actividad económica y será específico y particular para éstos, de conformidad con sus riesgos reales o potenciales y el número de trabajadores. Tal programa deberá estar contenido en un documento firmado por el representante legal de la empresa y el encargado de desarrollarlo, el cual contemplará actividades en Medicina Preventiva, Medicina del Trabajo, Higiene Industrial y Seguridad Industrial, con el respectivo cronograma de dichas actividades. Tanto el programa como el cronograma, se mantendrán actualizados y disponibles para las autoridades competentes de vigilancia y control.

PARÁGRAFO 1: Los patronos o empleadores estarán obligados a destinar los recursos humanos, financieros y físicos indispensables para el desarrollo y cabal cumplimiento del programa de Salud Ocupacional en las empresas y lugares de trabajo, acorde con las actividades económicas que desarrollen, la magnitud y severidad de los riesgos profesionales y el número de trabajadores expuestos. De igual modo aclara que para el desarrollo del programa de Salud Ocupacional el

empresario o patrono, designará una persona encargada de dirigir y coordinar las actividades que requiera su ejecución.

En el artículo ARTICULO 10 se ha establecido que: Los subprogramas de Medicina Preventiva y del Trabajo, tienen como finalidad principal la promoción, prevención y control de la salud del trabajador, protegiéndolo de los factores de riesgo ocupacionales, ubicándolo en un sitio de trabajo acorde con sus condiciones psicofisiológicas y manteniéndolo en aptitud de producción de trabajo, el cual establece una serie de actividades las cuales deben ser tenidas en cuenta por la organización para la implementación del plan de salud ocupacional.

Referente a las enfermedades profesionales el Ministerio de protección Social expidió el decreto 2566 de 2009 en el cual se actualizo l alista de enfermedades profesionales a efectos de complementar lo definido en sistema general de riesgos profesionales en cuanto a la protección de los trabajadores contra los riesgos ocupacionales en el cual se relacionan 42 enfermedades profesionales todas reconocidas por la OIT OMS y otros organismos multilaterales y con una clara relación causa y efecto.

El decreto 776 de 1987, abril 30 revela las tablas de evaluación de incapacidad resultantes de accidentes de trabajo.

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

Por medio del desarrollo del proyecto el cual nos enfocamos de forma cualitativa, permitiéndonos así que se logre obtener resultados descritos por medio de la indagación de los diferentes aspectos que intervienen en el desarrollo de los procesos de Seguridad y Salud en el Trabajo en Adecco, logrando así obtener la información necesaria en los factores que implican estar con el cumplimiento de las normas Colombianas establecidas para su desarrollo e implementación, para lo cual se obtendrán los resultados que permitan identificar todo lo referente a la investigación y lo que se quiere hallar con ella.

3.1. Implementación del SG-SST en la empresa

El sistema de general de seguridad social en Colombia está conformada por:

EPS: entidad que le prestará la atención médica a cada uno de los beneficiarios en caso de presentar una enfermedad general o maternidad. La EPS la escoge el trabajador.

AFP: Entidad encargada de administrar los aportes destinados a cubrir los riesgos de invalidez, vejez y muerte.

ARL: Entidad aseguradora que garantiza la prestación de los servicios de salud, prestaciones económicas y rehabilitación. La ARL la escoge el empleador y en caso de Adecco es Bolívar.

Política de Sistema de Gestión Integral

Adecco es una empresa multinacional líder en soluciones de Recursos Humanos, se ofrecen los servicios a las más grandes empresas nacionales y multinacionales en Colombia garantizando la efectividad en la prestación de los servicios y la satisfacción de cada uno de los clientes mediante el cumplimiento de los requisitos legales reglamentarios y de la compañía; con un alto sentido de compromiso en la identificación de peligros , evaluación, valoración de riesgos

y determinación de controles para la prevención de las enfermedades y accidentes laborales, promocionando la calidad de vida y el compromiso para la responsabilidad social; promoviendo el daño a la propiedad, desarrollando actividades de promoción en seguridad y salud en el trabajo y responsabilidad social de los grupos de interés.

Adecco está comprometida con el mejoramiento continuo de todos sus procesos del Sistema de gestión Integral y con la Preservación de Ambiente, por tanto la gerencia es responsable por el seguimiento en la eficacia de las acciones tomadas, identificación de causas y control de las mismas, la asignación de los recursos necesarios y en fomentar la toma de conciencia de sus colaboradores mediante su participación activa en el Sistema de Gestión Integral.

Seguridad y Salud en el trabajo es definida como la disciplina que trata la prevención de lesiones y enfermedades causadas por las condiciones del trabajo, y de la protección y promoción de la salud de los trabajadores. Tiene como objeto mejorar las condiciones y el medio ambiente de trabajo, así como la salud en el trabajo, que conlleva la promoción y el mantenimiento del bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las ocupaciones.

3.2 Descripción de la transición de la empresa al SG-SST- Decreto 052 del 12 de enero de 2017.

La empresa Adecco venía cumpliendo muy regularmente con el decreto 1072 de 2015 y cuando inicia el proceso de transición al Decreto 052 del 12 de enero de 2017 le ha sido muy tedioso ya que ha venido contando históricamente con muchas falencias que no han permitido hacer un diagnóstico claro para así implementar planes de mejoras y cumplir con las normativas vigente. El cual se dio inicio a la ejecución de manera progresiva, paulatina y sistemática de las fases.

Evaluación Inicial: Autoevaluación de la empresa con el objeto de identificar las prioridades en seguridad y salud para establecer un plan de trabajo anual o para la actualización del existente

Plan de mejoramiento conforme a la evaluación inicial: Conjunto de elementos de control que consolida las acciones de mejoramiento para corregir los errores que se encuentren en la autoevaluación

Ejecución de del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo: Implementación o puesta en marcha del SG-SST en coherencia con la autoevaluación y el plan de mejoramiento.

Seguimiento y plan de mejora: Momento de la evaluación y vigilancia preventiva de la ejecución, desarrollo e implementación del SG-SST e implementación del plan de mejora.

IVC: Verificación y cumplimiento de la normatividad vigente SG- S

Los responsables de implementar estas actividades son todos los empleados privados o públicos, las empresas que contratan a los empleados para el desarrollo de las actividades de la organización en el caso de la fase 1 con la asesoría de las administradoras de riesgos laborales. En la fase 5 la responsabilidad es del Ministerio de trabajo.

En general el Ministerio de trabajo definirá el proceso de la implementación del sistema de gestión de la seguridad en el trabajo (SG-SST) y las administradoras de riesgos laborales brindaran capacitación y campañas en las diferentes fases de implementación del (SG-SST).

3.3. Implementación de la tabla de valores y calificación de los estándares mínimos SG-SST

La implementación de la tabla de valores se encuentra en documento anexo la matriz de estándares mínimos del sistema de gestión seguridad y salud en el trabajo.

CAPÍTULO 4 RESULTADOS

En este capítulo se logra evidenciar los resultados obtenidos del análisis de resultados consiste en interpretar los hallazgos en relación con la investigación, de los objetivos propuestos, de investigación formuladas, y principalmente en relación con las teorías o presupuestos planteados en el marco teórico, con el fin de evaluar si los hallazgos del estudio, confirman las teorías o se generan debate Señalando interrogantes para futuras teorizaciones o investigaciones.

4.1. Presentación y análisis de los resultados obtenidos en la tabla de valores y calificaciones del SG-SST.

El artículo 12 de la Resolución 1111 de 2017 establece la tabla de valores y calificación de los estándares mínimos del SG-SST. Esta tabla incluye un listado de los 60 ítems que deben cumplir las empresas y la calificación dada a cada uno de ellos, a su vez, establece el formato que se debe usar para la evaluación del SG-SST.

Dentro de la matriz de evaluación en Adecco Colombia se evidencia que la planeación de las actividades de SG-SST se evidencia que la afiliación al sistema general de riesgos laborales, se observó el desarrollo y establecimiento de responsabilidades a totalidad, se encuentra conformado y existe capacitación permanente del COPASTT, sin embargo no existe un comité de convivencia, ni el pago a pensión para empleados que realizan actividades de alto riesgo.

En cuanto a la gestión integral del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo se encuentra la Política del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST firmada, fechada y comunicada al COPASST donde Adecco tiene bien establecida la política para asistir accidentes que puedan presentarse, objetivos bien definidos, con un cronograma bien

conformado de actividades a desarrollar dentro del COPASST (capacitación, reuniones del COPASST, simulacros de emergencia) con el fin de reducir los accidentes laborales dentro de Adecco. Sin embargo dentro de la gestión de seguridad en el trabajo no se encuentra bien plantado no se encuentra bien definida una matriz que cumpla con los requerimientos legales.

En la matriz en la sección de “Hacer”, se encuentra inicialmente la gestión de salud donde se evidencia Adecco en cuanto a las condiciones de trabajo se evidencia que en la mayoría cumple con las actividades que se realizan, los exámenes médicos ocupacionales tanto de ingreso como periódicos, se tiene en cuenta las restricciones para el desarrollo de las actividades por parte del médico, se desarrolla el estilo de vida saludable con capacitaciones permanentes para evitar se lleguen a presentadas a causa de tabaquismo, alcoholismo entre otros, sin embargo no se evidencia de forma correcta programas adecuados para la eliminación de residuos sólidos, líquidos y gaseosos.

En cuanto al Registro, reporte e investigación de las enfermedades laborales, los incidentes y accidentes del trabajo se observa que Adecco realiza el Reporte de los accidentes de trabajo y enfermedad laboral a la ARL, EPS y Dirección Territorial del Ministerio de Trabajo, sin embargo no se evidencia una Investigación de Accidentes, Incidentes y/o análisis estadístico de Incidentes, Accidentes de Trabajo y Enfermedad Laboral a fondo con el fin de tener en cuenta el origen del accidente laboral y posibles consecuencias que puedan presentarse. Dentro de la matriz también se los Mecanismos de vigilancia de las condiciones de salud de los trabajadores se evidencia Adecco realiza una medición de la frecuencia de accidentes o incidentes que se presentan dentro de la compañía, para trabajar con el fin de reducir los inconvenientes que puedan presentarse, adicional a esto se mide el nivel de ausentismo provocado por accidentes de trabajo.

CAPITULO 5 PROPUESTA

La investigación realizada en la línea de la gestión del conocimiento de acuerdo a al plan de salud ocupacional que viene implementando la empresa de ADECCO en el Área de Talento Humano evidencia que la incidencia en los trabajadores de este plan no es totalmente positiva teniendo en cuenta que mucha de la información y conocimiento impartido por la empresa y adquirido por los trabajadores se ha desviado lo que notablemente está generando dificultades en el proceso y gestión de la salud ocupacional y el bienestar laboral del trabajador.

En donde aspectos como el clima organizacional y la gestión del riesgo laboral deben ser fortalecidos considerando que es evidente que existen riesgos y amenazas importantes en las operaciones de la empresa se deben revisar los planes de respuesta establecidos por la empresa para lo cual se plantea que se Gestione el conocimiento de manera inmediata teniendo en cuenta que es una estrategia de gestión indispensable en el entorno cambiante de las nuevas tecnologías de información, lo que hace necesario que en la Empresa de se adopte el concepto de las sociedades del conocimiento y teniendo en cuenta que dentro de las organizaciones como ADECCO se maneja gran cantidad de información.

5.1. Propuesta de mejora en la implementación del SG-SST en la empresa.

Para lograr una mejora en la implementación del Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo, una propuesta incluye un refuerzo en la inducción y reinducción y los diferentes cursos o capacitaciones sobre seguridad y salud en el trabajo, con base en los peligros identificados y los riesgos valorados y evaluados. Lo cual le permitirá a los trabajadores tener un mayor conocimiento acerca más del SG-SST ya que en muchas ocasiones no están informados en su totalidad de todo lo que consiste y conocer la importancia y su manejo, por lo tanto todo lo que la empresa en este caso Adecco les debe brindar a sus trabajadores para tener una mayor seguridad ante los riesgos laborales que se puedan presentar.

En el plan de capacitación debe tomarse en cuenta aspectos importantes para tener mayor conocimiento como lo es la Identificación de las necesidades de capacitación, entrenamiento y actualización en los diferentes aspectos, conocer con mayor especificación los Temas básicos requeridos por: brigada, COPASST o vigía, alta dirección y trabajadores, su Objetivo, Alcance, Contenido, Personas a capacitar.

El propósito final es el de definir cuál es la formación que debe impartir la empresa para garantizar que los funcionarios ejecuten su labor de una manera segura para ellos mismos y para todo el sistema. Obviamente, es necesario determinar los recursos que se requieren para cumplir con las exigencias de capacitación.

1. La evaluación inicial debe realizarse solamente una vez y es el cimiento de todo el sistema. Es un diagnóstico en el que deben incluirse al menos 8 elementos:
2. Normatividad y estándares mínimos del Sistema de Garantía de Calidad del Sistema General de Riesgos Laborales para empleadores
3. Descripción de los peligros identificados hasta el momento
4. Identificación de amenazas y evaluación de vulnerabilidad frente a ellas
5. Evaluación de la eficacia de las medidas de control aplicadas hasta el momento
6. Verificación de cumplimiento del programa anual de capacitación
7. Históricos de enfermedad y accidentalidad, estadísticas y descripción sociodemográfica del personal
8. Evaluación de los indicadores de SG-SST formulados hasta el momento

Por medio de la implementación y la verificación de cada una de los aspectos propuestos, se llevara a cabo un gran avance en el tema y ayudara a que Adecco tenga una mejora en su implementación.

La propuesta que se presenta a continuación es una herramienta que tiene como propósito mejorar la gestión de la seguridad y salud en el trabajo frente a las diferentes formas de vinculación del personal. En efecto, queda sujeta a la discusión por parte de la Compañía para su adopción, perfeccionamiento y posterior aplicación.

Requiere incorporar aspectos que garanticen su coherencia con las actividades ejecutadas y con las necesidades de los trabajadores en lo referente a la SST; por lo cual, debe:

- Considerar en el momento de su formulación los hallazgos de la evaluación de procesos peligrosos y factores de riesgo planteado en el punto anterior, logrando comprender y considerar la situación actual de las condiciones de trabajo del personal.
- Determinar el nivel de compromiso y apoyo por parte de la dirección, abarcando su capacidad corporativa, tanto financiera como logística.
- Establecer mecanismos de participación activa de los trabajadores en todas las fases del SGSST.
- Incluir las expectativas de los trabajadores frente a la SST dentro de la redacción de la política. Incorporar estrategias para el desarrollo de la vigilancia reglamentaria, buscando que sea oportuna y que a la vez se permee en todos los niveles de la Compañía, de tal forma que se garantice el cumplimiento de los requerimientos obligatorios en SST.
- Articular las políticas de SST y calidad definidas por ADECCO y así emitir una política de gestión integral.

- Considerar la GSST y la prevención primaria como elementos transversales a cada una de las actividades desarrolladas, logrando que estas hagan parte del trabajo diario de la gestión de ADECCO.

5.2. Cronograma de Actividades. Diagrama de Gantt con las acciones, área, responsables y recursos.

CRONOGRAMA DEL PROGRAMA DE SALUD OCUPACIONAL CON ÉNFASIS EN GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA EMPRESA ADECCO					TIEMPO DE DURACIÓN/MESES												
FASES	ACTIVIDADES	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
SOCIALIZACIÓN	Sensibilización Capacitación Conocimiento de los procesos errados y malas prácticas Discusiones	Conocer el conocimiento tácito a través del compartir de experiencias. Fortalecer la integración y promover el buen ambiente laboral dentro de la empresa	Encuestas Video conferencias Entrevistas Observación Capacitación Formulación de Políticas Saludables. Creación de ambientes saludables. Capacitación y reorientación de los cuidados y los servicios de salud.	Departamento de gestión Talento Humano y Comité de Deporte y Cultura Comité paritario de la empresa. Empleados.	1	2				6					10		
EXTERIORIZACIÓN	Reuniones por áreas de la empresa. Formación de equipos de proyectos especializados	Compartir y transformar el conocimiento adquirido facilitando la solución de los	Consultas Diálogos Foros Salidas de campo Videoconferencias Clasificación de ideas	Departamento de Gestión de Talento Humano y el comité de salud y Bienestar Conferencistas Psicólogos Recreacionistas		2					6				10		

Conformado por el grupo de personas con experiencia en la gestión del conocimiento y salud ocupacional participando como facilitadores y expositores especializados en la materia.

RECURSOS HUMANOS	ACTIVIDADES	ACCIONES	DIRECCIÓN
Gerente general	Reuniones Diálogos Entrevistas	Dirección Planeación Control	A la organización
Gerente de recursos humanos	Promoción y prevención	Visitas periódicas Elaboración y actualización del plan Ejecución del presupuesto. coordinar	A las áreas de trabajo de la empresa.
Coordinador del programa de salud ocupacional	Observación Registro de datos Análisis de datos Estudios de control	Coordinar Programar evaluar Notificar	A la empresa y los trabajadores
Comité paritario	Encuestas Control y vigilancia	Visitar Investigar Estudiar las situaciones presentadas. Proponer ideas. Tramitar recomendaciones	A los trabajadores
Supervisores	Observación Sistematización de la información	Observar y controlar	Trabajadores
Personal de trabajo	Participar Brindar información Apoyar	Cumplir Comprometerse Contribuir	Trabajadores
Conferencistas Y Recreacioncitas	Charla Conferencias Talleres	Motivación Educación Fortalecimiento de procesos.	Trabajadores
Personal Médico	Jornadas de la salud	Prevención y promoción	Trabajadores

5.2.2 Recursos técnicos y tecnológicos:

ELEMENTOS	CANTIDADES	COSTOS	TOTAL
Equipos de computación o hardware	20	800.000	16.000.000
Programas o software	2	\$ 500.000	\$ 1.000.000
Bases de datos.	2	\$ 200.000	\$ 400.000
Modelos de análisis, planeación, control y toma de decisiones.	3	\$ 300.000	\$ 900.000
Medios electrónicos.	300	\$ 120.000	\$ 36.000.000
TOTAL		\$ 1.120.000	\$ 47.300.000

PRESUPUESTO PROGRAMA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO					
RECURSOS	ACTIVIDAD	PERSONAL	CANTIDADES	COSTO/M	COSTO ANUAL
Recurso Humano	Capacitaciones	Personal especialistas	1	200000	2400000
	Jornadas de prevención	Comité paritario	1	100000	1200000
	Jornadas recreativa	Re creacionistas	1	150000	1800000
	Talleres	Talleristas	1	100000	1200000
	Videoconferencia	Videoconfencista	1	200000	2400000
TOTAL				750000	9000000
Materiales					47.300.000

TOTAL	56.300.000
--------------	------------

Financieros Serán relativos conforme a las actividades programadas en las cuales la empresa asumirá, las entidades promotoras y los empleados asumirán el total de la inversión.

FINANCIACIÓN DE LA PROPUESTA	
EMPRESA	28.300.000
EMPLEADOS	18.000.000
RECURSOS POR CONVENIOS	10.000.000
VALOR TOTAL	56.300.000

CONCLUSIONES

Dentro del desarrollo de la presente actividad se observa que la empresa Adecco cuenta de forma media con la implementación del sistema de seguridad y salud en el trabajo, esto genera realizar sus actividades en niveles de peligro y evaluación de riesgo altos durante su jornada laboral, exponiendo su integridad física, mental y psicológica por falta de implementar pausas activas no dando la importancia ni el tiempo necesario para trabajar en el desarrollo del sistema.

Adecco debe organizar debe destinar más tiempo y recursos con el fin de que se cumpla con un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo más eficiente, el realizar esto le permitirá reducir accidentes y enfermedades con el cumplimiento de las actividades laborales.

Se ha logrado identificar con una mayor precisión a tener una seguridad y salud laboral preventiva permitiendo así que los trabajadores de Adecco cuenten con la implementación y conocimiento preciso de cada uno de los aspectos que estos implican en la generación de seguridad y bienestar para cada uno de ellos. También identificar los elementos importantes que beneficien tanto a empleados como a la empresa por medio de la defensa de la salud en el trabajo implica la protección de los trabajadores frente a todas las posibles agresiones a su bienestar físico, mental y social originadas en el trabajo. Requiere, además, la mejora continua de las condiciones de trabajo para promover el bienestar de las personas. La salud laboral, pues, abarca no sólo la prevención (evitar daños en el trabajo) sino también la promoción (favorecer trabajos saludables).

RECOMENDACIONES

Se recomienda utilizar de manera completa del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo mejorando la seguridad, bienestar del trabajador y la organización en todos los niveles jerárquicos de la empresa.

Se recomienda el compromiso con el seguimiento al desarrollo del sistema de gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo esto ayuda al buen funcionamiento del sistema y cumplir con los objetivos y metas establecidos por la empresa

Se recomienda desarrollar más programas de capacitación y pausas activas con el fin de motivar y concientizar la importancia de participar en todas las actividades de la seguridad y la salud en el trabajo logrando identificar habilidades que aporten al funcionamiento del sistema con el fin de reducir de manera significativa los accidentes laborales que puedan presentarse.

Tener claro por dónde comenzar es de gran importancia en Adecco por lo que se tendrá que determinar por dónde le conviene comenzar su proceso de implementación del SG-SST con el fin de lograr que el mismo se ajuste en la mayor medida a las actividades de salud y seguridad que sean específicas de cada organización. De esta forma nos aseguramos que dicho SG-SST tenga éxito. Seguir los criterios recogidos en la OSHAS 18001 es una buena garantía. Lo ideal, es comenzar analizando las deficiencias basándonos en los requisitos de OSHAS 18001.

Designar un representante de la Seguridad y Salud Ocupacional es imprescindible contar con una persona perteneciente a la alta dirección para que sea el representante del SG-SST y así poder tener un vínculo con esta parte de la organización para asegurarnos de que está informada en todo momento sobre los recursos necesario para así tener garantizado el buen funcionamiento del SG-SST y poder lograr las mejoras.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Cuesta S, A. (2016.) Gestión del talento humano y del conocimiento. Bogotá, CO: Ecoe Ediciones, 2009. ProQuest ebrary. Web. 27 November Recuperado de: <http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2077/lib/unadsp/reader.action?docID=10467110>

Peluffo, M y Catalán, E. (2002) Introducción a la Gestión del Conocimiento y su aplicación al Sector Público. Página 57. Recuperado de: <http://e-derecho.cl/downloads/manual22.pdf>

Zúñiga M, M. (2015, marzo 30). Gestión del conocimiento en la empresa. Ensayo. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/gestion-del-conocimiento-en-la-empresa/>

Calderón, G., Álvarez, C. M., y Naranjo, J. C., (2006). Gestión Humana en las Organizaciones un Fenómeno Complejo: Evolución, Retos, Tendencias y Perspectivas de Investigación. Colombia: Cuadernos de Administración 19(32) - julio-diciembre, 2006. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20503210>

Soto Balbón, María, and Barrios Fernández, Norma. Gestión del conocimiento. Parte I: revisión crítica del estado del arte. La Habana, CU: Scielo Cuba, 2007. ProQuest ebrary. Web. 27 November 2016. Recuperado de: <http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2077/lib/unadsp/reader.action?docID=10179528>

El Portal de la Seguridad, la Prevención y la Salud Ocupacional en Chile (s.f.). GLOSARIO BASICO DE SALUD LABORAL (48 Terminos). Recuperado de http://www.paritarios.cl/especial_glosario_salud_laboral.htm

Enciclopedia en línea recuperada de; MODELO DE NONAKA Y TAKEUCI. Recuperado de: <http://www.oocities.org/es/domingosalcedovalladares/gercon/foro4/contenido.htm>
Recurso en línea recuperado de: <http://campus01.unad.edu.co/ecacen08/mod/forum/discuss.php?d=18661#p561421>

Inteligencia Colectiva. Recuperado de: <http://campus01.unad.edu.co/ecacen08/mod/forum/discuss.php?d=18661#p561421>

Cuesta, A. (2009) Gestión del talento humano y del conocimiento. Bogotá, CO: Ecoe Ediciones. ProQuest ebrary. Web. 27 November 2016. Recuperado de <http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2077/lib/unadsp/reader.action?docID=10467110>